

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление мотивацией и вознаграждением персонала предприятия
УДК: 005.32:331.101.3:005.66

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Тожибоева Х.Б.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

Планируемые результаты обучения по направлениям подготовки

38.03.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

(Подпись) (Дата) И.Г. Видяев
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Тожибоевой Х.Б.

Тема работы:

Управление мотивацией и вознаграждением персонала предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	21.05.2020 № 142-6/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	03.06.2020
------------------------------------------	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

<p>Исходные данные к работе (наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Учебники и учебные пособия 2. Периодические издания 3. Нормативные акты 4. Отчет по преддипломной практике
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Теоретические основы управления мотивацией вознаграждения; 2. Анализ системы мотивации и вознаграждения персонала на предприятии; 3. Разработка мероприятий по оптимизации системы мотивации и вознаграждения персонала АО «Алмалыкский ГМК».

Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)	Рисунок 1 - Схема протекания мотивационного процесса. Рисунок 2 – Группировка потребностей по К. Альдерферу
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	06.04.2020
-------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Тухватулина Л.Р.	к.ф.н		06.04.2020

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Тожибоева Х.Б.		06.04.2020

Реферат

Выпускная квалификационная далее (ВКР) работа содержит 89 страниц, 2 рисунков, 11 таблицы, 29 источников литературы.

Работа включает введение, 4 раздела, заключение, список использованных источников и приложения.

Ключевые слова: мотивация труда, управление системой мотивации мотивационный процесс, стимулирование, мотивационная система.

Цель работы – разработка системы мотивации, отвечающей современным потребностям системы мотивации.

Задачи работы:

1. Рассмотреть теоретические аспекты изучения управления мотивацией в организации;

2. Проанализировать мотивацию сотрудников АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Управление специализированных ремонтных работ УСРР;

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Управление специализированных ремонтных работ УСРР.

Объектом исследования является структура и система управления персоналом и мотивация персонала на АО «Алмалыкский ГМК».

Выявленные проблемы в процессе мотивации на АО «Алмалыкском ГМК» позволят сформировать эффективную систему мотивации персонала, имеющую непосредственное влияние на производительность и результативность предприятия в целом.

Область применения: предложенные рекомендаций и изученные теоретические аспекты по управлению мотивацией и вознаграждением персонала могут применяться на практике АО «Алмалыкском ГМК».

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

мотивация персонала: внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

кадровая политика: совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом.

Нормативные ссылки

В работе использованы ссылки на следующие стандарты: нормативные и внутренние документы АО «Алмалыкский ГМК».

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

РУз – Республика Узбекистан;

АГМК – Алмалыкский Горно-металлургический Комбинат;

ПП – Постановление Президента;

УП – Указ Президента;

АО – Акционерное общество.

Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические основы управления мотивацией и вознаграждения....	11
1.1 Сущностная характеристика мотивации персонала.....	11
1.2 Методы трудовой мотивации персонала.....	20
1.3 Подходы к мотивации работников предприятий.....	41
2 Анализ системы мотивации и вознаграждения персонала на предприятии.....	45
2.1 Общая характеристика АО «Алмалыкский ГМК».....	45
2.2 Анализ финансового и экономического состояния АО «Алмалыкский ГМК».....	47
2.3 Анализ системы мотивации АО «Алмалыкского ГМК».....	57
3 Разработка мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК».....	65
3.1 Оптимизация материальной мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК».....	65
3.2 Нематериальная мотивация персонала АО «Алмалыкского ГМК».....	67
3.3 Направления оптимизации системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК».....	71
4 Социальная ответственность на АО «Алмалыкский ГМК».....	78
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	89
Приложение А (справочное) Цели мотивации и способы их достижения.....	92
Приложение Б (обязательное) Отчет о проверке на плагиат.....	95

Введение

Актуальность темы. В современном обществе роль механизмов мотивации растет и будет расти. Всем известно, что мотивированный сотрудник делает свою работу более активно, добросовестно, качественно чем тот, который лишен желания вкладывать весь свой потенциал в работу.

Мотивация эффективная система качественного изменения трудовой деятельности персонала. С помощью мотивации сотрудников можно добиться полной отдачи на работе, раскрытия внутренних потенциала, таланта, стимуляция интеллектуальных способностей. Мотивированный сотрудник будет выполнять свои трудовые задачи более целеустремленно, добросовестно, усердно.

К сожалению, в Республики Узбекистан неактивно применяют все направления мотивации персонала. Часто ими пользуются в крупных коммерческих компаниях, где ценится инициативность, нестандартность мышления, приверженность к организации. В большинстве Узбекских организаций применяют материальные методы мотивации. Это денежное вознаграждение, различные премии.

Вот некоторые коммерческие компании РУз где часто применяется материальные методы мотивации:

ARTEL – является частью самого крупного частного Холдинга в Узбекистане АКФА ГРУПП,

ENTER ENGINEERING – группа специализируется на строительстве промышленных и технологических объектов различной сложности.

GM UZBEKISTAN – самая крупная в среднее Азии компания по производству автомашин численность персонала АО «ДжиЭм Узбекистан» на 1 июля 2017г. составляет более 10 000 человек.

Также за чистую руководители организаций берут на вооружение угрозы, дисциплинарные взыскания, расторжения трудового договора, лишения денежного содержания за ошибки в трудовой деятельности. Это

приводит к прямому ущемлению прав сотрудников, угнетающей атмосфере, низкому уровню социального самочувствия.

Система мотивации сотрудников в организациях достаточно устарела. Она отстает от мирового опыта. Её необходимо значительно расширять, дополнить и обновить методы мотивирования.

Основным способом мотивации персонала в организации остается своевременная оплата труда, бонусы. То есть носят только преимущественно материальный характер. Тем не менее, широкий перечень различных премий, бонусов вовсе не означает высокие размеры итоговой суммы вознаграждения. В совокупности заработная плата сотрудников организации не соответствует уровню ответственности, престижности их трудовой деятельности, что сказывается на текучести и низкой квалификации кадров.

Также существует проблемы отсутствия соотношения заработной платы с реальными результатами деятельности сотрудников организации. Вознаграждение сотрудников должно соответствовать социальному результату их деятельности. Причем одинаковую или меньшую зарплату может получать сотрудник организации, затрачивающий больше старания, чем его коллега, что создает несправедливость.

Одной из основных проблем мотивации персонала остается координация комфортом коллектива. Для того, чтобы сотрудники были довольны своей деятельностью, старались больше работать для общего успеха, необходимо формировать позитивный климат среди них. Это сложная и важная работа.

В современном процессе мотивации сотрудников организаций мало задействованы немонетарные способы, такие как благодарность, проведение различных культурно-массовых мероприятий, выдача путевок. Даже если и применяются такие методы, то они носят жестко регламентированный характер. Например, многие сотрудники под жестким

воздействием и контролем со стороны руководства ходят на спортивные мероприятия. В этом случае возникает проблема игнорирования потребностей и желаний сотрудников. Развитие немонетарного вознаграждения могло бы решить проблему недостатка бюджетных средств для выдачи премий, надбавок.

С уверенностью можно сказать, что проблема мотивации актуальна для всех сотрудников организаций, поэтому это делает возможным разработку системы мотивации АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Управление специализированных ремонтных работ УСРР.

Таким образом, вопрос мотивации персонала достаточно изучен в рамках дисциплины «Управление персоналом», однако наблюдается нехватка литературы по вопросам мотивации сотрудников в небольших или недавно образованных коммерческих компаниях.

Были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты изучения управления мотивацией в организации;
2. Проанализировать мотивацию сотрудников АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Управление специализированных ремонтных работ УСРР;
3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК», структурное подразделение Управление специализированных ремонтных работ УСРР.

Методы исследования. При написании данной работы использовались методы анализа литературы, индукция, дедукция, группировка, наблюдение, описание, обобщение, анкетирование, анализ и синтез полученных данных.

1 Теоретические основы управления мотивацией персонала

1.1 Сущностная характеристика мотивации персонала

Основная цель любой деятельности, как организации, так и сотрудников состоит в постановке и достижении поставленных целей. Для того чтобы сотрудники ставили своей целью работы достижение состояния эффективного функционирования организации, необходимо, чтобы данная организация мотивировала их на это. Роль же самого сотрудника в данном процессе заключается в том, что именно под воздействием стимулирующих факторов у него возникает желание выполнить определенную трудовую деятельность, результатом которой будет вознаграждение [1]. В данном случае именно мотивация труда является одним из эффективных механизмов управления персоналом.

По мнению российского исследователя С.А. Шапиро мотивация – это «процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации, и одновременно комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работника» [2].

Общая схема мотивационного процесса, отражающая его цикличность и многоступенчатость, а также взаимосвязь потребностей, мотивов и целей, представлена на рисунке 1.

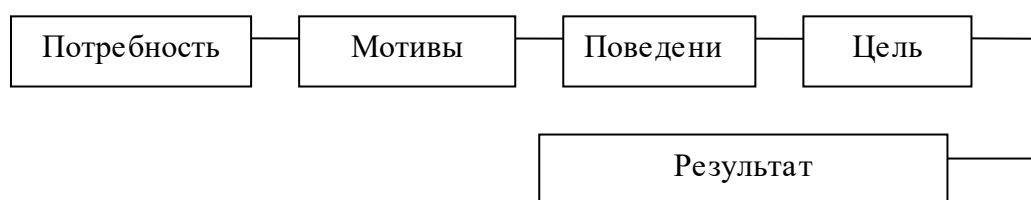


Рисунок 1 – Схема протекания мотивационного процесса [18]

Представленная схема является довольно условной и дает лишь самое общее представление о взаимосвязях потребностей и мотивов. Реальный же мотивационный процесс может быть значительно более сложным.

Мотивация связана с понятием потребности, следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того, личные нужды в знаниях, самовыражении и др.

Потребности – это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий.

Потребность человека характеризует его конкретную нужду, принявшую специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребностям и желаниям человека, по словам А. Маршалла, – «Нет числа, виды их очень разнообразны, но возможности их удовлетворения обычно ограничены» [3].

Все потребности человека по основным своим признакам можно подразделять на абсолютные и относительные, высшие и низшие, позитивные и негативные, прямые и косвенные, общие и особенные, постоянные и временные, обычные и чрезвычайные, непрерывные и прерывные, настоящие и будущие, индивидуальные и коллективные, частные и государственные и т.д. Конкретные потребности людей выражаются в тех или иных объектах, позволяющих удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества и человека.

Современная теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей

природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные – появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям: как позитивным, так и негативным.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт американским психологом А. Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека и включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.
2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, наличия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.
3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.
4. Потребности в уважении предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения к персоналу на производстве и во всех сферах жизни и т.д.

5. Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, его стремление к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и т.п. [4].

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уровня, т.е. с физиологических потребностей.

Прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

В зарубежном менеджменте существуют и другие системы классификации человеческих потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи и роста, вторые достижения, соучастия и власти, третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения человека.

Предложенные системы классификации потребностей в основном повторяют иерархическую схему, являющуюся наиболее полной. Вместе с тем следует признать, что все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают и возможно не могут учитывать всех индивидуальных потребностей различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой – либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует [5].

Как с теоретических, так и с практических позиций особенно важными являются не только классификация потребностей, но и

обоснование уровня их удовлетворения. Профессор Б.М. Генкин предложил выделять для потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения: минимальный, нормальный, роскошный [6].

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в РУз стране минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Следовательно мотив труда – это то, что способно вызвать в сотруднике определенные действия, конкретные внутренние движущие силы, непосредственная причина трудовой деятельности работника.

Структура мотива:

- потребность работника (физиологическая, биологическая, социальная или духовная);
- трудовое действие, необходимое для достижения цели (мера затрат труда);

- цена или заработная плата (издержки материального или морального рода, связанные с трудовым действием).

Мотивы выполняют следующие функции [7]:

- ориентирующая – направляет человека на такой выбор поведения, который наиболее приемлем в данной ситуации;
- смыслообразующая – определяет субъективную значимость выбранного поведения;
- опосредующая – опосредует в отношении личности внешние и внутренние побудители к действию и влияет на поведение;
- мобилизующая – способствует мобилизации внутренних резервов для реализации деятельности;
- оправдательная – закладывает отношение человека к образцу поведения, социальной норме.

Мотивационный процесс включает:

- оценку неудовлетворенных потребностей;
- формулирование целей, направленных на удовлетворение потребностей;
- определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей.

Общую характеристику процесса мотивации можно представить, если определить используемые для его объяснения понятия: потребности, мотивы, цели.

Мотивы – это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель).

Цели – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

Притязания – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи.

Если он достигнут, то, скорее всего, не превращается в мотив.

Ожидания – оценка личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия.

Установки – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным стереотипным поступкам в конкретной ситуации.

Оценки – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей.

Стимулы (stimulus – лат. заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) – блага, возможности и пр., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

В качестве стимулов выступают все имеющиеся в распоряжении системы управления организации материальные и морально-психологические ценности (заработная плата, премии, стипендии, участие в управлении, планирование карьеры, благодарности, награды, привилегии, льготы, статус), которые являются актуальными для персонала.

Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование осуществляется администрацией организации.

В качестве мотивов выступают все актуальные потребности работника (достижения, лидерство, достаток, удовлетворение трудом,

признание, условия труда, жилищные условия, профессиональное обучение).

Процесс, происходящий в результате «встречи» тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией. Этот процесс стал результатом индивидуально ориентированного стимулирования труда персонала. Мотивация – это реакция персонала на действия администрации организации.

Когда стимулы проходят через психологию и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы – это осознанные стимулы. Стимул и мотив – это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие – на активизацию профессионально–личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Классификация методов мотивации может быть осуществлена на организационно–распорядительные (организационно-административные), экономические и социально-психологические.

Экономические методы управления, обусловленные экономическими стимулами. Они предполагают материальную мотивацию, то есть ориентацию на выполнение определенных показателей или

заданий, и осуществление после их выполнения экономического вознаграждения за результаты работы.

Организационно-административные методы, основанные на директивных указаниях. Эти методы базируются на властной мотивации, основанной на подчинении закону, правопорядку, старшему по должности и т.п., и опирающейся на возможность принуждения. Они охватывают организационное планирование, организационное нормирование, инструктаж, распоряительство, контроль.

В управлении властная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.

Социально-психологические методы, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

С помощью этих методов воздействуют преимущественно на сознание работников, на социальные, эстетические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют социальное стимулирование трудовой деятельности. Данная группа методов включает в себя разнообразный арсенал способов и приемов, разработанных социологией, психологией и другими науками, изучающими человека. К числу этих методов относятся анкетирование, тестирование, опрос, интервью и т.п.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три

группы методов. Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации.

Подводя выводы, разграничим два понятия: мотивация и стимулирование. Мотивация – это всегда внутреннее побуждение человека к определенному виду деятельности с целью получения важного для него результата. Стимулирование – это всегда внешнее побуждение к определенной деятельности. Если мотивы трудовой деятельности формируются самим человеком, то стимулы всегда носят внешний характер для сотрудника организации, являются причиной, побуждающий его к действию или причиной поведения человека. При этом стимулы могут быть сформированы руководством компании для улучшения мотивации трудовой деятельности. К примеру, стимулом может быть премия, вынесение благодарности и т.д.

1.2 Методы трудовой мотивации персонала

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной.

Совпадение личных и общественных целей служит научной основой управления трудом персонала на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Становится очевидным, что мотивация – это сложная, динамичная система. Следовательно, для описания, объяснения подобного феномена необходимо использовать различные теории, зачастую альтернативные по некоторым вопросам, но не взаимоисключающие друг друга полностью.

Рассмотрим ряд классических концепций, подтверждающих данное положение и освещающих разные стороны проблемы мотивации. Выделяются две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные (процессные).

Среди содержательных теорий мотивации наибольшее значение имеют теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда и Ф. Герцберга. В их основе лежит взаимосвязь между потребностями и действиями, направленными на их удовлетворение.

Наиболее известна иерархия потребностей А. Маслоу в которую включены пять основных типов потребностей: физиологические (витальные), безопасности, социальные, в уважении, самовыражении. В соответствии с этой теорией существует определенная последовательность удовлетворения потребностей: прежде чем актуализируется потребность следующего уровня, должна быть удовлетворена низшая. Причем приоритетными являются низшие потребности, неудовлетворенность которых может блокировать актуализацию высших потребностей. Однако деятельность человека чаще всего стимулируется совокупностью различных потребностей, и иерархическая структура не имеет абсолютно жесткого и последовательного характера, что отмечалось и самим А. Маслоу.

Эта теория внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов осознали, что мотивация сотрудников определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать возможность сотруднику удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствовал бы достижению целей организации. Наиболее наглядно это можно проследить на примере работы с персоналом в различных организациях Японии. Быстрый экономический рост,

сопровожающийся повышением материального благосостояния граждан, позволил в основном удовлетворить физиологические потребности служащих. Удовлетворению потребности в безопасности и стабильности способствует проводимый в государственной службе принцип пожизненного найма, а присущий японскому обществу коллективизм дает возможности для общения, осознания принадлежности к группе и т.п. Все это ориентирует кадровые службы на создание такой системы мотивации, которая может удовлетворить потребности высшего уровня – в уважении и самореализации [8].

Универсальность «пирамиды потребностей» делает ее несколько упрощенной, не позволяющей проследить более сложное и гибкое соотношение потребностей, кроме перехода от низшего уровня к высшему. В теории, предложенной К. Альдерфером, потребности группируются в три класса: потребности существования – Е (физиологические и потребности в безопасности), социальные – R (включая и потребности в уважении) и потребности личностного роста – G (в самореализации). Схема зависимости между потребностями К. Альдерфера устанавливает связь между их удовлетворением и актуализацией.

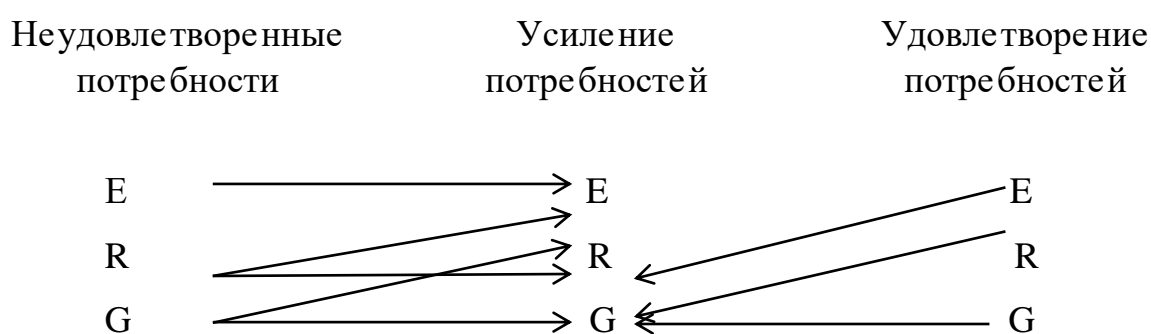


Рисунок 2 – Группировка потребностей по К. Альдерферу [9]

С помощью данной схемы выделяются следующие зависимости:

- чем меньше удовлетворены потребности существования, тем сильнее они проявляются.
- чем полнее удовлетворены потребности существования, тем сильнее проявляются социальные потребности.
- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем более полно проявляются потребности существования.
- чем слабее удовлетворены социальные потребности, тем более усиливается их действие.
- чем менее удовлетворены потребности личностного роста, тем сильнее «работают» социальные потребности.
- чем полнее удовлетворены социальные потребности, тем сильнее актуализируются потребности личностного роста.
- чем больше или меньше удовлетворены потребности личностного роста, тем больше они проявляются.

Зависимости между потребностями, по Альдерферу, идут не только снизу вверх, но и сверху вниз. Тем не менее они также образуют определенную иерархию.

Потребности достижения, соучастия и власти, выделенные Д. Макклеландом, не имеют строгой структуры. Их сочетание зависит от индивидуальности человека (от личных качеств, его культуры и опыта, и конкретной ситуации).

Потребность достижения удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с преобладающей потребностью достижения характеризуются умеренностью в риске, высокой степенью организованности, стремлением к автономии в работе и желанием иметь полную информацию о результатах, в конкретных ситуациях готовы брать на себя ответственность за поиск решения задачи. Руководителю для мотивации служащего с ярко выраженной потребностью в успехе нужно ставить перед ним реально достижимые цели, четкие задачи и

предоставлять самостоятельность в их достижении и решении, а также поощрять за проделанный труд.

Потребность в соучастии (причастности, принадлежности) диктует необходимость социального общения в процессе деятельности. Социальное общение, хорошие межличностные отношения и контакты в коллективе являются мотивацией сотрудников с потребностью в соучастии.

Потребность во власти означает желание влиять на других людей, контролировать и одновременно нести ответственность за них. Среди личностных качеств людей с потребностью во власти можно отметить энергичность, способность отстаивать свою позицию и не бояться при этом конфронтации, высокий уровень самоконтроля. Потребность во власти не считается негативной отличительной чертой, присущей карьеристам. Люди с данной потребностью становятся отличными управленцами, преданны организации и способствуют ее эффективной деятельности [10].

Ф. Герцберг выделил в своей теории две группы факторов: гигиенические и мотиваторы. К гигиеническим факторам он отнес физические условия труда, нравственный климат, отношения с руководством и коллегами, оплату и стабильность работы, т.е. факторы, связанные с окружающей средой, в которой служащий трудится. По Герцбергу, гигиенические факторы сами по себе не вызывают удовлетворенности работой и не мотивируют служащего. Но их недостаточность или отсутствие вызывают неудовлетворенность работой.

Мотиваторы связаны с сущностью и содержанием труда. Отсутствие или неадекватность мотиваторов не приводят к неудовлетворенности.

Однако полное их наличие ведет к удовлетворенности трудом и стимулирует повышение его эффективности. Среди мотиваторов Ф. Герцберг выделил интересное содержание труда, успех и признание, самостоятельность и ответственность, карьерный рост, самореализацию.

Несомненным положительным моментом двухфакторной теории Ф. Герцберга является вывод о дифференцированном использовании различных стимулов: гигиенические факторы не могут выступать как основные при удовлетворении потребностей низшего уровня, и в то же время, пока не удовлетворены гигиенические потребности, не стоит уделять большое внимание использованию мотиваторов.

В целом же рассмотренные содержательные теории позволяют говорить о мотивации как вероятностном процессе, когда то, что мотивирует конкретного служащего в конкретной ситуации в конкретное время, может в другое время или в иной ситуации не оказывать никакого мотивирующего влияния на этого или другого человека.

Мотивацию как единый процесс смены состояний исследуют собственно процессуальные (процессные) теории, среди которых наиболее известны теория ожидания, теория справедливости и модель Портера – Лоулера. Фундаментальными факторами мотивации в теории ожидания В. Врума являются: взаимосвязи затраты труда – результаты, результаты – вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением). Формула мотивации, по В. Вруму, выглядит следующим образом:

$$M = (3-P) \times (P-V) \times \text{валентность.} \quad (1)$$

где М – Мотивация;

3-Р - затраты труда – результаты;

Р-В - результаты – вознаграждение.

Ожидание в отношении «затрат труда – результатов» – это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом; ожидание в отношении «результатов – вознаграждения» – это ожидание определенного вознаграждения или поощрения за достигнутые результаты; валентность – степень удовлетворения от полученного вознаграждения или

поощрения. Мотивация будет действенной, если ожидание на каждом этапе будет положительным. В противном случае мотивация будет слабой, а результаты труда – незначительными [11].

В теории справедливости, предложенной С. Адамсом, указывается, что нормальные рабочие отношения в организации возникают тогда, когда служащий воспринимает вознаграждение справедливым в ответ на затраченные им усилия и относительно других сотрудников, выполняющих такую же работу, т. е. вознаграждение выплачивается по формуле:

$$V / V_k A = V / V_k B \quad (2)$$

Где V – вознаграждение;

V_k – вклад сотрудника.

Если данная пропорция нарушена, т.е. служащий считает, что его коллега за ту же работу получил большее вознаграждение, то возникает психологическое напряжение. Для снятия или смягчения напряжения, для устранения дисбаланса необходима мотивация. Баланс и чувство справедливости могут восстанавливаться за счет уменьшения интенсивности трудовых усилий, попыток изменения уровня оплаты (требования повышения размера вознаграждения или поиск дополнительных источников дохода), смены места работы и др. Как правило, если сотрудник считает, что ему недоплачивают, то он работает хуже. Если же, наоборот, считает, что переплачивают, то отношение к труду не изменяется. Поэтому в задачи руководителя должно входить наблюдение за системой взаимоотношений служащих, трудовыми затратами и уровнем вознаграждений за полученные результаты, за возможными реакциями на переживаемое чувство несправедливости [12].

Более сложную современную процессуальную теорию мотивации, интегрирующую теорию ожидания и теорию справедливости, разработали Л. Портер и Э. Лоулер.

Базовыми элементами модели Портера–Лоулера являются затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Следуя логике данной модели, результативность труда служащего зависит от приложенных им усилий, его личных черт и способностей, от осознания им своей роли в процессе труда. На уровень затрачиваемых усилий влияют ценность вознаграждения и оценка вероятности реализации связи между усилиями и получением вознаграждения [13].

Основной вывод, который постулируется в этой теории, состоит в том, что результативный труд приводит к удовлетворенности самого работника, а не, наоборот, как утверждалось в некоторых более ранних мотивационных теориях, удовлетворенность трудом приводит к достижению высоких результатов.

Современные исследования подтвердили точку зрения Э. Лоулера и Л. Портера о сложности мотивации в цепи причинноследственных связей и необходимости объединения в систему таких компонентов, как способности, усилия, результат, вознаграждение, удовлетворение, восприятие. В настоящее время многие системы мотивации ориентированы на развитие творческих способностей работников, инициативы, на партнерские отношения в коллективе и согласование интересов организации и сотрудников.

Существует ряд российских ученых, которые изучают процесс мотивации.

Ученый В.И. Герчиков выделяет пять типов мотивации личности:

- инструментальный тип – это ориентация на зарплату и другие блага, получаемые за труд;
- профессиональный тип – это ориентация на содержание труда и возможность проявить себя;

- патриотический тип – это ориентация на принадлежность к коллективу, разделение общих ценностей и целей организации, приверженность;
- хозяйский тип – это мотивация руководящих работников: ориентация на автономность и дополнительную ответственность за себя и окружающих;
- избегательный (люмпенизированный) тип – ориентация на минимизацию собственных усилий с единственным условием – избежать наказания [14].

Можно отметить, что некоторые формы стимулирования в зависимости от определенного типа мотивации могут принести как положительный, так и отрицательный, либо нейтральный эффекты.

Таблица 1 – Соотношение форм стимулирования и типов мотивации [19]

Форма стимулирования	Типы мотиваций				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтрально	Запрещены	Применимы	Запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	Применимы	Нейтрально	Применимы	Нейтрально
Моральные	Запрещены	Применимы	Базовые	Нейтрально	Нейтрально
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Базовый
Условия работы	Нейтрально	Базовые	Нейтрально	Применимы	Запрещены
Участие в управлении	Нейтрально	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Поэтому существует проблема управления мотивацией и необходимость тщательного наблюдения за работниками для определения их активных потребностей. Для этого необходимо регулярно проводить

достоверные исследования среди персонала социологическими методами, экспертными методами и т. д.

Процесс детерминации трудового поведения показывает, как, под воздействием каких побудительных причин формируется и реализуется то или иное поведение, каковы его внутренние и внешние истоки, как взаимодействуют различные побудительные причины между собой.

Взаимодействие форм и систем организации труда и производства строятся, по-видимому, на достижении общих целей. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель получает возможность координировать усилия своих сотрудников и наилучшим образом использовать потенциальные возможности каждого работника и всего персонала. Таким образом, правильное управление персоналом и хорошая мотивация создают условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это может быть как нормальная оплата работы или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является

более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например снижения монотонности труда и др. Данный тип мотивации требует от менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей [16].

В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в большей степени определяется содержанием или значимостью самой работы. Если эта работа интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть не одинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других – иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Несмотря на то, что природа денежных выплат в системе одна, денежные выплаты в различных организациях называются по-разному: денежное содержание, денежное вознаграждение, денежное довольствие.

В силу ограничений, накладываемых законодательством на возможность получения сотрудниками иных доходов помимо основного места работы, денежное содержание остается основным источником доходов и является мощным стимулом повышения результатов труда.

Сотрудник получает виды материально–финансового обеспечения строго в соответствии с его должностью, а не в соответствии с выполненной работой или результатами деятельности. В целом денежное содержание является не прямым вознаграждением за проделанную работу, а платой за то, что сотрудники отдают все свои силы и способности в распоряжение руководства и выполняют свой долг в той степени, в какой это позволяют их силы и способности.

Система денежного содержания сотрудника строится на двух взаимообусловленных и неотъемлемых принципах: единства и нормативности. Принцип единства означает одинаковый подход (предотвращение дискриминации по любому признаку) в организации финансового обеспечения ко всем сотрудникам в соответствии с замещаемой ими должностью.

Принцип нормативности закладывает право сотрудников с одинаковой профессиональной подготовкой замещать равные должности и получать равное жалование.

Денежное содержание сотрудника, как форма заработной платы многофункционально. Можно выделить следующие основные функции денежного содержания:

- производственную;
- мотивационную;
- социальную;
- учетно-производственную.

Производственная функция денежного содержания – это возможность обеспечения производства рабочей силы.

Мотивационная функция денежного содержания сотрудников – это свойство оплаты труда направлять интересы сотрудников на достижение в соответствии с должностными инструкциями требуемых результатов труда путем обеспечения взаимосвязи размеров оплаты труда и трудового вклада.

Социальная функция денежного содержания связана с реализацией принципа социальной справедливости в обществе.

Учетно-производственная функция характеризует меру участия живого труда в процессе образования цены продукта (услуги).

Все названные функции денежного содержания представляют собой неразрывное единство, являясь частью единого целого. Каждая функция не только предполагает наличие других функций, но и содержит в себе их элементы. Например, воспроизводственная функция одновременно играет и социальную, и мотивирующую роль.

Денежное содержание сотрудников помимо должностного оклада включает следующие стимулирующие или мотивирующие финансовые выплаты – ежемесячные надбавки к должностному окладу за квалификационный разряд, особые условия труда, выслугу лет, а также премии по результатам работы.

Надбавка за квалификационный разряд стимулирует служащего к постоянному профессиональному росту, соответствующему уровню профессиональной подготовки.

Ежемесячная надбавка за особые условия труда призвана компенсировать необходимость пребывания на рабочем месте во внеурочное время, затраты, связанные в основном с интеллектуальным трудом, с командировками, работу с большим объемом информации и т.п.

Ежемесячная надбавка за выслугу лет влияет на снижение текучести кадров, закрепляет сотрудников, способствует росту профессиональных навыков и опыта.

Условия выплаты премий устанавливаются руководителями и закрепляются в нормативных актах. Их размер определяется исходя из результатов деятельности и максимальными размерами не ограничивается.

Для определения мотивации и мотиваторов, эффективных в конкретных организациях, разработано и применяется множество методов и методик. Рассмотрим наиболее распространенную на настоящее время методику определения мотиваторов, предлагаемую С. Ивановой [16].

В основу ее методики положен подход, определяющий именно мотивы, потребности и ценности индивида – сотрудника или кандидата на должность, включающие не только материальные, но и прочие мотивации. И только на основе выявления этих индивидуальных мотивов затем строится система мотивации организации, с учетом выявленных мотиваторов. В идеале, такая система должна максимально учитывать индивидуальные мотиваторы отдельных членов коллектива или будущих сотрудников. Это облегчается тем, что один и тот же фактор мотивации может быть использован для удовлетворения нескольких потребностей.

Особое внимание С. Иванова обращает на недопустимость при построении системы мотивации в организации приписывания сотрудникам мотиваторов, значимых для руководства. Также система мотивации должна быть гибкой и адаптироваться не только к отдельным сотрудникам, но и к изменяющейся внешней среде, причем с учетом фактора времени – по прошествии времени мотивы могут изменяться и под влиянием внешних факторов, и с учетом изменения и развития личности сотрудника, его карьерного роста и т.п. [16]

Под мотиваторами С. Иванова предлагает понимать те факторы, которые повышают эффективность работы человека или/и его удовлетворенность за счет того, что соответствуют его внутренним потребностям мотивам, которые в настоящий момент частично или полностью не удовлетворены и требуют удовлетворения [16].

Для большинства людей характерна мотивация, основанная на нескольких мотиваторах, которые определенным образом соотносятся друг с другом. При проведении анализа карты мотиваторов, или карты мотиваторов, мы должны принимать в расчет не один из факторов, а их последовательность, приоритетность в совокупности. Мотиватор – это тот фактор, который повышает эффективность работы человека, способствует росту удовлетворенности от работы за счет того, что организация рабочей деятельности соответствует его внутренним потребностям или мотивам, которые в настоящий момент не удовлетворены или требуют удовлетворения. Система мотивации каждого человека основана на нескольких мотиваторах. Соответственно, «карта мотиваторов» – это набор факторов, определенное их сочетание/комбинация. Как правило, это пять-шесть факторов, ранжированных в порядке приоритетности для человека.

Если раньше мотивация персонала была отдельным направлением деятельности определенных служб предприятия и затрагивала в основном совершенствование системы оплаты труда, то на сегодняшний день этот компонент используется на всех этапах работы с персоналом, начиная с момента открытия вакансии.

Современный рынок труда характеризуется гораздо меньшим количеством высокопрофессиональных специалистов, чем несколько лет назад, в связи с этим борьба за таланты ужесточается с каждым днем. И выигрывает в этой борьбе та компания, которая обладает серьезной и многофункциональной системой мотивации, способной привлечь максимальное количество профессионалов.

Карты мотиваторов используются при подборе персонала с целью оценки соответствия кандидата требованиям должности и политике компании, а также для повышения эффективности деятельности персонала и компании в целом.

На начальном этапе выяснение наиболее эффективной комбинации мотиваторов и составление мотивационной карты – одна из основных задач рекрутера или специалиста, ответственного за подбор в процессе отборочного интервью. В дальнейшем необходима постоянная диагностика и корректировка мотивационной карты, например, посредством мотивационных интервью в процессе работы. Это может быть дополнительный лист в личном деле каждого сотрудника, в котором будут фиксировать все изменения мотивационно-потребностной сферы работника.

Чаще всего компании используют специально разработанные опросники мотивации, которые заполняются раз в квартал. В результате можно определить те компоненты, которые необходимо было совершенствовать в целях повышения удовлетворенности работой и ее условиями. С помощью такого опросника можно отследить показатель общей удовлетворенности, а также определить, какие именно потребности требуют удовлетворения у каждого отдельного работника.

Такой метод достаточно удобен, поскольку его можно провести массово, однако он имеет и ряд недостатков, главный из которых состоит в том, что мотивы скрыты и зачастую даже мы сами не до конца осознаем, что нами движет. Более того, на этапе отбора зачастую кандидаты хотят показаться идеальными, совершенными и способны даже неосознанно приукрашивать свой опыт и давать социально желательные ответы. Большая часть тестов, к сожалению, также дает возможность выбора социально желательных ответов, поэтому наиболее результативным все-таки остается интервью. Вопросы, которые задаются для определения и проверки мотиваторов, должны быть составлены таким образом, чтобы максимально уменьшить вероятность выбора социально желательного ответа: открытые, проективные, контекстные.

Можно выделить несколько методик, посредством которых выявляют ведущие мотиваторы человека. Это проективные вопросы, техника S.T.A.R., кейсы, психодиагностика.

Для начала можно провести тестирование. Как уже говорилось, существует множество теорий мотивации, на основе которых разработаны опросники. Наиболее популярным на сегодняшний день является тест Герчикова на определение трудовой мотивации. Он дает информацию о ведущей трудовой мотивации (инструментальный, профессиональный, хозяйский, патриотический и люмпенизированный типы). Однако, как и большинство тестов, его лучше использовать в комплексе с прочими методиками оценки.

Техника S.T.A.R. (Situation, Task, Action, Result) основана на построении открытых вопросов, которые дают следующую информацию: какова ситуация или задача, с которой столкнулся кандидат, какие предприняты действия, что получено в результате этих действий. Основная задача данной техники – правильно конструировать вопросы. Отчасти эта методика эффективно работает при использовании вопросов мета–модели. В данном случае для выявления мотивационной направленности кандидата рекомендуется обращаться к поведенческим вопросам. Однако без навыков выявления истинных и ложных «звезд», эта техника не даст ожидаемого результата.

Методика кейс-вопросов основана на построении определенных ситуаций, после чего кандидату предлагается описать модель своего поведения или решения ситуации. Причем в данной методике вы легко можете проверить именно то, что вас интересует в данный момент, поскольку сама методика предполагает построение вопросов, в которых две ситуации вступают в конфликт и интервьюируемому необходимо сделать выбор. В данном случае вы легко можете соотнести его ответ с тем, что интересует вас. Например, «Представьте себе, что вам

одновременно поступили два предложения от работодателей. Как вы будете делать выбор?»

Наиболее результативным для выявления мотиваторов является проективное интервью. Суть проективного метода в том, что вопросы строятся таким образом, что предлагают кандидату оценить не себя, а какого-то персонажа или людей вообще. Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой жизненный опыт и представления на объяснение действий других людей.

В результате мы получаем ряд мотиваторов, о которых заявляет кандидат. Как правило, это деньги, материальный стимул, оценка, похвала, слава, почет, перспектива, карьера, идея, цель, избегание и тому подобное.

Самое важное – за всеми получаемыми ответами распознать действительно истинный мотиватор. Наверное, это наиболее сложное во всем процессе оценки мотивации кандидата. От этого процесса напрямую зависит правильность составления мотивационной карты.

Например, отвечая на вопрос «Что нравится людям в работе?», кандидат выбирает «хороший коллектив, микроклимат, отношения». Вывод может быть следующим: для такого человека важно чувство локтя, лучше всего его мотивирует польза для всего коллектива и репутация в коллективе; для такого человека очень важно удачно вписываться в коллектив и корпоративную культуру. Если кандидат, отвечая на вопрос «Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?», говорит о соревновании, о стремлении быть лучше, можно сделать вывод о том, что данному человеку для эффективной работы необходимо иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других или своими собственными.

Если все эти методики использовать по правилам и в комплексе, тогда можно получить достоверный результат и эффективно управлять мотивационными компонентами.

Есть еще один простой способ выявления ведущих мотиваторов — самооценка кандидатом своих ведущих мотиваторов, например, в виде заполнения корпоративной анкеты. В такой анкете предусмотрен специальный раздел о мотиваторах, где кандидату предлагается проранжировать основные мотиваторы в порядке личной значимости. После чего в процессе интервью происходит уточнение и выявление истинности даваемых ответов.

Для выявления ведущих мотиваторов у уже работающих сотрудников используются те же методы в процессе мотивационного собеседования. Для сотрудников предусматривается заполнение Личного плана профессионального и служебного развития, в котором есть раздел о мотиваторах. По результатам его заполнения руководитель или специалисты по персоналу могут провести интервью. Такой «лист планирования карьеры» целесообразно заполнять каждый год, приурочив к ежегодной оценке работы сотрудника.

Подведем выводы: типичными проблемами роста в организациях, связанными с низкой мотивацией персонала, являются: безынициативность сотрудников, текучесть кадров, конфликтность, халатное отношение к работе, сложности при создании проектных команд, низкий уровень межличностных коммуникаций, негативные отзывы со стороны клиентов. В условиях конкурентной борьбы подобный «бардак» недопустим. Поэтому первый необходимый шаг — анализ и разработка системы мотивации в компании, которая должна носить статус «Проекта» и согласно стандартам проектной деятельности включать работы по определению содержания проекта (причин инициации, целей и критериев, ограничений и допущений, бюджета, рисков, команды, результатов). После чего необходимо определить содержание проекта, наладить систему управления рисками, стоимостью, расписанием, изменениями, качеством и командой. И, наконец, извлечь необходимые уроки, выявить ошибки и их устранить.

На начальном этапе необходимо провести диагностику системы мотивации и ответить на вопросы:

1. Кто ваши кадры?
2. Какова позиция руководства организации при определении уровня оплаты труда работников?
3. Каким пакетом материальных и нематериальных ресурсов вы располагаете?
4. В чем плюсы и минусы имеющейся системы мотивации?
5. Каков уровень удовлетворенности сотрудников существующей заработной платой и системой льгот?
6. Ведете ли вы работу по выявлению потребностей сотрудников?
7. Какие требования предъявляются персоналу, критерии оценки его работы, связь с системой подготовки и повышения квалификации?
8. Какие схемы оплаты у вас есть?
9. Какие пропорции существуют при определении компенсаций (соотношение между постоянной и переменной частями денежного вознаграждения, премиями и социальными льготами)?
10. Информация о заработной плате закрыта или публичная?

Подобный анализ служит информативным «срезом» того, что есть в компании на данный момент и что может быть (как положительные, так и отрицательные факты). А также выявляет наиболее часто встречающиеся ошибки в системе мотивации. Прежде всего, что цели компании не затрагивают мотивацию персонала. Что мотивация носит стихийный характер и не соответствует запросам рынка и потребностям сотрудников, а у персонала нет понятных критериев оценки результативности выполненной работы. Распределение норм и поощрений происходит исходя из личных представлений руководства, а не согласно утвержденной схеме.

Возможно, у персонала нет права выбора формы материального и нематериального стимулирования, а показатели норм и планов завышены.

И, наконец, нет ресурсов и полномочий для реализации поставленных задач.

Насколько индивидуален каждый из нас, настолько индивидуальна и компания. В этой связи, чужие, даже очень удачные и успешные разработки системы мотивации при использовании и внедрении в вашей организации могут сослужить «медвежью услугу» – от появления реакции равнодушия до агрессии. Каждая организация должна использовать собственную систему вознаграждения работников, исходя из возможностей и стратегических целей компании. Система мотивации – продукт живой, требующий постоянного внимания и заботы. Индивидуальный подход, мониторинг и совершенствование системы мотивации – обязательные условия ее действенности и жизнеспособности.

При разработке системы мотивации важно принять постулат, что условия работы (оборудованное рабочее место, отдельный кабинет) не всегда должны рассматриваться как факторы мотивации. Программа поощрений персонала создается не для манипулирования, а для личностного и карьерного роста каждого и развития компании в целом. Увлеченность и вовлеченность специалистов купить невозможно. Жизнь личности важнее пребывания в террариуме единомышленников. Надо вести работу по созданию и улучшению корпоративной культуры в компании, иначе получите дорогостоящего специалиста на короткий срок, результаты работы которого в общем объеме могут быть незаметны. Мотивация персонала должна влиять на результаты работы всего коллектива и не работать по схеме «лебедь, рак и щука», а скорее быть похожей на «породистую тройку в упряжке». Система поощрений будет действовать эффективно лишь в том случае, если работники осведомлены о принципах ее функционирования и понимают ее.

В системе поощрения необходимо установить показатели, при достижении которых каждый сотрудник должен быть вознагражден. Не

менее важно быть открытыми к предложениям со стороны персонала, находить ресурсы на решение поставленных задач и уметь хвалить «от души».

В ходе реализации проекта по разработке системы мотивации у руководства должен быть согласованный и утвержденный документ «Положение о поощрении работников», где описаны:

- категории сотрудников (квалификация, статус);
- ключевые показатели результативности сотрудников;
- порядок контроля ключевых показателей результативности;
- порядок работы и формы материального стимулирования (формулы начисления заработной платы, бонусов);
- порядок работы и формы нематериального стимулирования (социальный пакет, гарантии);
- критерии премирования и удержаний, правовое основание (приказ руководителя организации, распоряжение иного должностного лица);
- ответственность лиц, обеспечивающих функционирование системы мотивации, контроль, а также порядок внесения изменений;
- взаимосвязь системы мотивации с другими системами в компании (управления, планирования, развития персонала и т.п.

1.3 Подходы к мотивации работников предприятий

Из обобщения данных и изученных исследований можно сделать вывод, что для достижения максимальной эффективности необходимо использовать системный подход к мотивации персонала.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах

мотивации привлечения, удержания и эффективного труда [22]. Системный подход к мотивации предполагает использование всех видов мотивации в сочетании. В то же время существует три взаимосвязанных уровня, на которых проводится мотивация: личный, групповой и организационный.

На личном уровне классификация мотивации по времени имеет особое значение. Непосредственная, краткосрочная, среднесрочная и долгосрочная мотивация конкретного сотрудника могут быть сделаны. На личном уровне ключевыми принципами являются принципы мотивации, такие как общение с интересами работника и своевременность.

Необходимо найти баланс между материальными интересами работодателя и работника.

Часто при исполнении служебных обязанностей работник не в полной мере использует все свои личные навыки, способности, качества и знания. В то же время, мотивация работника будет постепенно снижаться, если большая часть его навыков не будет использоваться при выполнении задач. Поэтому для развития мотивации необходимо, чтобы потенциал работника был воспринят и оценен.

Кроме того, повышение требований к профессиональным качествам работника должно идти рука об руку с возможностями для его профессионального и личностного развития.

Специфика мотивации на групповом уровне заключается в мотивации групповой работы, которая сводится к определению зоны ответственности, эффективная реализация которой возможна только в группах.

Мотивирующим фактором в групповой работе является проведение соревнований с другими группами. Также важно отметить прямую связь между индивидуальной ответственностью за конечный результат групповой деятельности и оценкой вклада каждого члена группы с мотивацией для достижения. В то же время отсутствие четких критериев вклада каждого

работника и личной ответственности за результат деятельности будет способствовать снижению мотивации.

По результатам исследования можно сделать вывод, что в организации основным мотивирующим фактором для работника является уровень оплаты труда.

Мотивация сотрудников снижается при недостаточных или чрезмерных финансовых стимулах. Однако результаты другого исследования, проведенного исследовательским центром портала www.superjob.ru, подтверждают, что существуют определенные стимулы, которые побуждают людей работать эффективно.

Опрос 60 сотрудников АО «Алмалыкский ГМК» показал, что большинство респондентов (36%) оценивают такой стимулирующий метод, как дополнительный выходной или небольшое сокращение рабочего дня, например, возможность уйти с работы раньше. На втором месте гибкий график работы и хорошие условия проживания в офисе по 29% каждый.

Каждый пятый участник 65 исследований (19%) наблюдал за собой общественное признание и благодарность руководителя за хорошую работу. Для респондентов, которые представляют 16% всех опрошенных, актуальна помощь и поддержка в личных делах (ревизия диссертации, помощь в регистрации ребенка в детском саду и т.д.).

Привлекательным является возможность работать из дома для 14% респондентов. Однако конкурсы и конкурсы не вызвали большого энтузиазма среди респондентов (7%). Результаты исследований компаний выявили прямую взаимосвязь между наличием льгот и их количеством, с одной стороны, и чувством гордости и позитивным отношением работника к своей компании, с другой стороны. Способы получения эффективной мотивации труда различны и зависят главным образом от потребностей, норм и ценностей человека. Поэтому результаты, полученные в результате анализа современных тенденций, представляют несомненную ценность для развития

системы мотивации персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК» и послужили основой для формирования политики и целей стимулирования экономики компания.

Принимая во внимание проблемы, выявленные в организации вознаграждений и стимулов, система стимулирования, внедренная АО «Алмалыкский ГМК», должна основываться на политике, направленной на усиление влияния неденежных методов стимулирования. Основной целью внедрения системы стимулирования, предлагаемой в компании, является повышение эмоционального интереса сотрудников к выполнению своих рабочих функций, направленных на качество и эффективность производственной деятельности компании.

Таким образом, программа мероприятий по развитию системы мотивации персонала направлена на решение следующих задач:

- повышение кадрового потенциала в условиях обучения сотрудников, лояльных компании;
- повышение эффективности работы, формирование уникальной культуры трудовой деятельности в компании;
- стимулировать стремление овладеть передовыми технологиями в профессиональной деятельности, повысить престиж металлургической деятельности;
- создать комфортный эмоциональный контекст в команде;
- обеспечить сознательное соблюдение правил внутреннего труда и соблюдение трудовой дисциплины;
- стимулирование добросовестного отношения на работе и стремление к наиболее полному и эффективному удовлетворению потребностей работников в рамках их работы.

Подробнее анализ управления трудовой мотивацией будет представлен в следующем разделе выпускной квалификационной работы.

2 Анализ управления трудовой мотивацией персонала на предприятии АО «Алмалыкский ГМК»

2.1 Общая характеристика АО «Алмалыкский ГМК»

Узбекистан – это страна с очень благоприятными природно-географическими условиями среди стран Центральной Азии. У нашей страны большие запасы недр. На нашей земле находятся месторождения природного газа, бурого угля и угля, золота, меди, вольфрама, висмута, а также запасы нефтяных месторождений.

В частности, Алмалыкский район является территорией, специализированный на добыче руды. Многие древние находки, датируемые IX-XII веками до нашей эры, а также следы добычи руды упоминаются повсеместно. Это свидетельствует о быстром раскопках меди, монет, цинка, золота, серебра, железа, аметиста, ферузы и других древних поселений в Алмалыке. Почти все месторождения руды, обработанные Комбинатом, были обнаружены вовремя по следам этих древних месторождений.

Горнодобывающая и металлургическая отрасли в нашей стране развиваются из года в год. В частности, горнодобывающие металлурги, представляющие более 40 национальностей, работают в Алмалыкском горно-металлургическом комбинате, флагмане узбекской цветной металлургии Узбекистана, объединяющем около 35 000 горно-металлургов. АО «Алмалыкский ГМК» является одним из крупнейших промышленных предприятий Узбекистана, которое за 70-летнюю историю внесло достойный вклад в развитие экономического потенциала нашей страны, который производственной мощностью базируется на запасах группы медно-молибденовых, свинцово-цинковых и золото-серебряных месторождений, располагающихся на территориях Ташкентской,

Джизакской, Наманганской, Сурхандарьинской областей Республики Узбекистан.

Сегодня в АО «Алмалыкский ГМК» по добыче и переработке руд благородных и цветных металлов представляет собой сложный промыш-ленный комплекс, включающий шесть рудников, пять обогатительных комплексов, три металлургических завода, Ангренский трубный завод основан ориентированные на экспорт медных труб, а также Джизакской и Шерабадской цементные заводы, Управление промышленной железнодорожного транспорта, в которую входят 3 железнодорожных цехов, Управления автомобильного транспорта имеющий 8 автобазы, а также около 40 вспомогательных цехов, отделов и служб – завод известняка, который поставяет известковое сырье для наших предприятий, завод взрывчатых веществ, теплоэнергоцентрль, цех промышленного водоснабжения, управление электрических сетей, управление капитального строительства, трест «Олмаликметаллургкурилиш», управление специализиро-ванных ремонтных работ, и т.д.

Кроме того, АО «Алмалыкский ГМК» в сотрудничестве с такими совместными предприятиями, как «KNOW-HOW IN PRODUCTION PROCESS», ООО «AWP», ООО «HPC SYSTEMS» производит медный купорос, сантехнику, арматуру и кабельную продукцию соответствующих на экспорт.

Золото и серебро, произведенные на комбинате, имеют знак качества для Лондонской фондовой биржи «Хороший поставщик». В процессе производства меди было внедрено управление системой качества и получен международный сертификат соответствия. Этот сертификат соответствия также выдан производственному процессу в Джизакском цементном заводе.

В июле 2018 года АО «Алмалыкский ГМК» оставляя государственную долю, было передано в доверительное управление «SFI Management Group».

Под руководством Алишера Усманова, российского бизнесмена, группа экспертов, в которую вошли металлурги, горняки и выдающиеся ученые в области добычи металла, разработала программу долгосрочной модернизации АО «Алмалыкского ГМК». Программа предусматривает внедрение передового зарубежного опыта в области производства и обработки драгоценных металлов. По предварительным оценкам, на реализацию этой программы будет направлено более 300 миллионов долларов. Это даст нам возможность увеличить производство меди с 109 тысяч тонн до 140 тысяч тонн в год, производство металлического цинка с 78 тысяч тонн до 120 тысяч тонн, производство серной кислоты почти вдвое – с 845 тысяч тонн до 1,6 миллиона тонн. Добыча и обработка драгоценных и редких металлов увеличится в 1,3 раза по сравнению с предыдущими годами. Выручка от реализации продукции вырастет в 1,5 раза и достигнет 12 трлн. сум. Объем поступлений в госбюджет увеличится в 1,4 раза и превысит 5 трлн. сумов. Чистая прибыль комбината тоже увеличиться в 1,4 раза и достигнет 1,6 трлн. сумов. В настоящее время реализуются семь перспективных инвестиционных проектов по разработке и освоению новых месторождений, в том числе «Ёшлик-1» (23 млн тонн медно-молибденового) и «Ёшлик-2» (2 млн тонн медно-молибденового). Руководство АО «Алмалыкский ГМК» теперь будет работать в социальной сфере, чтобы обеспечить реализацию мер в социальной сфере, тесно сотрудничая с персоналом от центрального аппарата до простого работника, модернизируя производство, наращивая производственные мощности и экспорт, а также социальная поддержка работников комбината [19].

2.2 Анализ финансового и экономического состояния АО «Алмалыкского ГМК»

Выполняя важнейшие приоритеты программы социально–экономического развития коллектив АО «Алмалыкский ГМК» за 2018 год обеспечил выпуск товарной продукции [19]:

- в действующих ценах на 106,3 %,
- в сопоставимых ценах на 106,1 %.

Темп роста выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах к соответствующему периоду 2017 года составил 107,9 %.

Выпуск медной продукции составил 107,5 %, цинка металлического из собственного сырья 101,6 %, серной кислоты 95,0 %, трехокиси молибдена 107,4 %, трехокиси вольфрама 94,6 %, аффинированного золота 101,3% и аффинированного серебра 126,4 %, портландцемента 98,7 % [19].

Невыполнение серной кислоты связано с недовыборкой кислоты со стороны предприятий АО «Узкимёсаноат», а также проведенные текущие ремонтные работы на сернокислотных цехах медного и цинкового заводов стали факторами невыполнения прогноза производства серной кислоты за 2018 год.

За 2018 год отгруженная продукция на экспорт 112,4 %.

В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 03.02.2018 г. №ПП-3507 «Об утверждении перечней инвестиционных и инфраструктурных проектов на 2018 год» по АО «Алмалыкский ГМК» за отчетный период реализуются 7 инвестиционных проектов, направленных на увеличение мощностей по добыче и переработке сырья с освоением капитальных вложений при прогнозе на сумму 2 081,1 млрд сум, фактически освоено 2 395,8 млрд сум или 115,1 %, в том числе [19]:

- за счет собственных средств – 522,1 млрд сум;

- средств ФРРУ – 1 409,1 млрд сум;
- кредитов коммерческих банков – 464,6 млрд сум .

Согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 26.12.2016г. № ПП-2698 «О мерах по дальнейшей реализации перспективных проектов локализации производства готовых видов продукции, комплектующих изделий и материалов на 2017–2019 годы», АО «Алмалыкский ГМК» на 2018 год осуществляет реализацию по 36 проектам на общую сумму 29,0 млрд сум.

За 2018 год произведено локализуемой продукции на 77,8 млрд сум или 267,0 % к прогнозу [19].

Согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 11.02.2015 г. № ПП-2298 «О программе локализации производства готовой продукции комплектующих изделий и материалов на 2015-2019 гг.» предусмотрено выполнение целевых параметров сокращения импорта за счет локализации производства и расширения межотраслевой промышленной кооперации на 2018 год прогнозируется 24,5 млн долл.

За 2018 год выполнение составило 27,7 млн долл. или 113,1%

Согласно постановления Президента Республики Узбекистан от 22 декабря 2016 года № ПП-2692 «О дополнительных мерах по ускоренному обновлению физически изношенного и морально устаревшего оборудования, а также сокращению производственных затрат предприятий отраслей промышленности» в 2018 году подлежит замене и модернизации 284 единиц технологического оборудования на сумму 7 741,6 тыс. долл.

За 2018 год заменено 108 единиц оборудования на 2057,7 тыс. долл.

Разработан Комплекс организационно-технических мероприятий по снижению затрат на производство продукции на 2018 год, предусматривающий сокращение себестоимости продукции на 273,7 млрд сум или 7,5 %.

Ожидаемый результат от выполнения комплекса мер по снижению затрат на производство за 2018 год составил 274,2 млрд сум или 7,6 % против 273,7 млрд сум или 7,5 % к заданию, в том числе производственной себестоимости – 295,6 млрд сум или 8,1 % против 221,3 млрд сум или 6,1 % к заданию.

Согласно Программе по созданию новых рабочих мест на 2018 год запланировано создание 820 новых рабочих мест, из них по инвестиционной программе 590 рабочих места и по развитию отрасли 230 мест.

За 2018 год создано 830 новых рабочих мест, в том числе по инвестиционной программе 596 мест и по развитию отрасли 234 мест.

Комбинатом выполнялись мероприятия по совершенствованию управления, укреплению финансово-экономического положения и осуществлению мониторинга по снижению дебиторской и кредиторской задолженности.

Ожидаемая дебиторская задолженность по состоянию на 01.01.2019 г. составит 875,2 млрд сум, без образования просроченной задолженности, кредиторская задолженность – 2573,8 млрд сум.

Задолженности перед бюджетом и по заработной плате не имеется.

На АО «Алмалыкский ГМК» разработаны и утверждены мероприятия по снижению топливно-энергетических ресурсов на 2018 год, за счет выполнения, которых экономия топливно-энергетических ресурсов за 2018 год составил:

- электроэнергии – 124,3 млн кВт/ч;
- топлива – 31,7 млн м³;

В соответствии с программой по техническому обучению рабочих кадров прошли обучение по повышению квалификации рабочих 4526 человек, переподготовку и освоение второй профессии 2262 человек, повышение квалификации и переподготовка руководителей и

специалистов – 1745 человек, в том числе с отрывом от производства – 559 человек.

По решению Протокольного совещания Президиума Кабинета Министров Республики Узбекистан № 20а от 13.04.2015г. за АО «Алмалыкский ГМК» закреплены 7 профессиональных колледжей:

1. Алмалыкский горно-металлургический профессиональный колледж;
2. Алмалыкский горный профессиональный колледж;
3. Ангренский профессиональный колледж химической промышленности;
4. Папский профессиональный колледж горной металлургии и сервиса;
5. Галляаральский промышленный профессиональный колледж «Лалмикор»;
6. Денаусский горный промышленный профессиональный колледж;
7. Чирчикский промышленный профессиональный колледж.

Постановлением Президента Республики Узбекистан от 27 июля 2017 года № ПП-3153 «О мерах по совершенствованию подготовки инженерно-технических кадров для производственно-промышленной отрасли Ташкентской области» открыт филиал Российского Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» в г. Алмалык.

А также комбинат сотрудничает с тремя ВУЗами по подготовке специалистов на платно–контрактной основе, в том числе:

- Алмалыкский филиал Ташкентского государственного технического университета;
- Навоийский государственный горный институт;
- Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС».

За 2018 год в подразделениях комбината прошли производственную и преддипломную практику 3095 учащихся профессиональных колледжей и 1178 студентов ВУЗов.

За отчетный период трудоустроено 2804 выпускников колледжей и 754 выпускника ВУЗов.

С учетом инвестиционных проектов, расширения и модернизации действующих технологических процессов подготавливается потребность комбината в обучении в Учебных заведениях по нужным профессиям и специальностям.

В соответствии с планами и мероприятиями службой информационных технологий управления автоматизации производства на 2018 год, выполнены следующие виды работ по внедрению и развитию информационно–коммуникационных технологий:

В рамках реализации мероприятий согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан от 01.08.2016г. №ПП-2569 «О мерах по дальнейшему внедрению информационно-коммуникационных технологий в реальном секторе экономики» утвержден Перечень приоритетных проектов по внедрению информационно-коммуникационных систем и программных продуктов в отраслях реальной экономики в 2016-2018 годах, который включает 6 проектов АО «Алмалыкский ГМК».

Завершена реализация 5 проектов, из них 1 проект в 2018 году – «Внедрение информационной системы автоматизации технологических процессов завода по производству цемента в Шерабадском районе Сурхандарьинской области». Фактическая стоимость внедренного проекта 40 998,9 млн сум. Управление системой автоматизации завода осуществляется с единого операторного центра. Система позволяет реализовать следующие функции:

- минимизировать влияние человеческого фактора на технологический процесс;

- обеспечение снижения аварийных простоев и затрат на ремонт за счёт детализированного контроля параметров работы технологического оборудования и его узлов;
- оптимизация и координация протекания технологического процесса, что в результате даёт снижение удельного расхода газа и электроэнергии, оперативный обмен;
- повышение производительности труда за счёт сокращения дублированных функций.

В рамках реализации мероприятий согласно Постановлению Президента Республики Узбекистан от 01.08.2016г. №ПП-2569 «О мерах по дальнейшему внедрению информационно–коммуникационных технологий в реальном секторе экономики на 2016-2018 годы» не реализован проект «Система автоматизации на подземном руднике «Самарчук», перенесенный на IV квартал 2019 года согласно откорректированному сетевому графику, утвержденному Заместителем Премьер-министра Республики Узбекистан.

Во исполнение Указа Президента Республики Узбекистан от 22 января 2018 года № УП-5308 «О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017-2021 годах» в «Год поддержки активного предпринимательства, инновационных идей и технологий» по АО «Алмалыкский ГМК» разработаны и утверждены 39 мероприятий.

За 2018 год выполнено мероприятий на 10,1 млрд сум.

В целях удовлетворения потребности работников комбината и насыщения рынка города мясомолочной сельхоз продукцией за 2018 год произведено:

- мясной продукции – 71 тн;
- молочной продукции – 1526 тн;
- фруктов – 272 тн;

– сельхоз продукции (картофель, лук, бахчевые) – 4774 тн.

Во исполнение постановления Президента Республики Узбекистан от 11 апреля 2017 года № ПП–2881 «О персональной ответственности Государственных советников Президента Республики Узбекистан, руководителей Кабинета Министров и его комплексов, органов государственного и хозяйственного управления, а также хокимиятов всех уровней за эффективное и результативное исполнение актов и поручений Президента Республики Узбекистан, а также за укрепление исполнительской дисциплины» и Положению о порядке применения мер дисциплинарного взыскания к должностным лицам Кабинета Министров, руководителям органов государственного и хозяйственного управления, Совета Министров Республики Каракалпакстан, хокимиятов областей, городов и районов утвержденного постановлением Кабинета Министров от 10 мая 2017 года № 264 утверждено и введено в действие Положение «О порядке применения мер дисциплинарного взыскания к должностным лицам АО «Алмалыкский ГМК».

В соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 5 октября 2018 года № ПП-3962 «О мерах по дальнейшему укреплению исполнительской дисциплины в государственных органах и организациях» проводится системная работа по критическому анализу исполнения поручений и обеспечивается внесение информации о ходе их исполнения в систему «Ijro.gov.uz».

За 2018 год в АО «Алмалыкский ГМК» зарегистрировано всего – 1133 акта, в том числе 9 Указов, 42 постановлений, 3 распоряжения, 20 протокольных поручений Президента Республики Узбекистан, 109 поручений Администрации Президента, 873 акта и поручений Кабинета Министров Республики Узбекистан, 77 писем Национального агентства проектного управления.

По вышеуказанным актам Президента и Кабинета Министров Республики Узбекистан приняты в общем количестве 103 собственных решений, в том числе 83 приказа, 5 решений Правления, 2 распоряжения и 13 мероприятий.

Для обеспечения открытого диалога с гражданами, тщательного рассмотрения и решения обращений на комбинате создана Служба по контролю и координации работы с обращениями физических и юридических лиц. Организован ежедневный прием.

За 2018 год поступило 3647 обращений, из них 1026 письменных, 1707 устных, 914 – электронных обращений. По 141 заявлению приняты меры, 44 заявления повторно поданные, на 3286 даны разъяснения, 72 заявления находятся на рассмотрении и 31 отклонено.

Характер заявлений – оказание материальной помощи, трудоустройство, лечение, коммунальные услуги, восстановление на работу, перевод в другие подразделения комбината, а также транспортные проблемы и другие.

Также, в свете реализации оговоренных задач, отмеченных в Послании Президента Республики Узбекистан Олий Мажлису Республики Узбекистан от 22 декабря 2017 года, по АО «Алмалыкский ГМК» для выражения и обсуждения гражданами своей позиции по важным вопросам, касающихся деятельности комбината разработан Информационный портал «Моё мнение» (<http://portal.agmk.uz>).

Для удобства отслеживания новостей АО «Алмалыкский ГМК», разработан и запущен в сети Интернет официальный канал новостей в мессенджере Telegram.

Во исполнение постановления Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 июля 2018 года за № 593 «О мерах по повышению эффективности управлениями АО «Алмалыкский ГМК» ИП ООО «SFI

Management Group» привлечено в качестве доверительного управляющего государственной долей в уставном капитале комбината.

Согласно данному документу на АО «Алмалыкский ГМК» проведён аудит со стороны ООО «SFI Management Group» с привлечением зарубежных учёных и экспертов из металлургов и горняков.

По итогам проведенных работ принято Постановление Президента Республики Узбекистан от 30.09.2018 г. за №3954 «О мерах по реконструкции и стабилизации производственных мощностей АО «Алмалыкский ГМК». Согласно постановления производится работы по повышению эффективности производства медной обогатительной фабрики, медеплавильного и цинкового заводов, Ангренского рудоуправления и других основных цехов.

Реализации этой Программы АО «Алмалыкский ГМК» сможет существенно нарастить выпуск цветных и драгоценных металлов, а также других видов продукции.

Таблица – 2 Активы, в тысячах узбекских сумов

Статьи	31 декабря 2017 года	31 декабря 2016 года
Денежные средства и эквиваленты	217 868 373	16 721 940
Краткосрочные инвестиции	–	56 090
Торговая дебиторская задолженность	377 939 932	31 709 831
Авансы выданные	122 495 330	44 100 047
Авансовые платежи по налогам и сборам	174 691 990	19 379 582
Товарно-материальные запасы	1 703 755 018	958 758 545
Прочие текущие активы	1 032 806 938	1 363 754 196
Итого оборотных активов	3 629 557 581	1 363 754 196
Основные средства	3 209 510 642	2 598 727 687
Долгосрочные инвестиции	157 925 059	172 299 374
Капитальные вложения	1 038 473 901	217 408 522
Отсроченные налоговые активы	15 895 330	–
Прочие долгосрочные активы	381 910 333	249 112 688
Биологические активы	9 016 505	6 771 648

Продолжение таблицы 2

Нематериальные активы	24 932 312	27 473 752
Итого внеоборотных активов	4 837 664 182	3 273 793 571
ИТОГО АКТИВОВ	8 467 221 783	4 637 547 857

В целом, динамика основных экономических показателей деятельности АО «Алмалыкский ГМК» свидетельствует об улучшении финансового состояния предприятия в 2016 году.

Также можно сказать, что АО «Алмалыкский ГМК», как предприятие металлургической отрасли, отличается большой фондоемкостью, высоким уровнем механизации производственных процессов и имеет свою специфику.

2.3 Анализ системы мотивации АО «Алмалыкского ГМК»

Целью анализа действующей системы мотивации персонала является выявление ее недостатков и принятие мер для изменения положения к лучшему.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда.

Заработная плата выплачивается в сроки: после 15 числа каждого месяца.

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором предприятия в соответствии с должностью и квалификацией работника.

На данный момент в АО «Алмалыкский ГМК» трудятся свыше 35 000 человек из них 2 450 ИТР, специалисты, руководители, 32 550 человек из них рабочий состав 27 000 мужчины, 8 000 женщин.

При оплате труда рабочих действуют: сдельно-премиальная и повременно-премиальная системы оплаты труда:

1. Рабочих—сдельщиков на основании нормированных заданий, расчетной трудоёмкости на сумму продукции, установленной по технологическому процессу, утвержденных расценок, тарифной ставки соответствующего разряда.
2. Рабочих—повременщиков, исходя из тарифной ставки установленного работнику разряда, производственного задания, рассчитанного, по нормативам численности, нормам обслуживания и фактически отработанному времени.
3. Оплата труда рабочих отдельных категорий, а также отдельных работников непроизводственной группы производится по установленным окладам пропорционально отработанному времени [20].

Премирование работников осуществляется ежемесячно и выплачивается с целью поощрения за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей.

В систему премирования входят следующие виды премий, поощрений и вознаграждений:

- премия за производственные результаты (выполнение и перевыполнение производственных заданий),
- единовременное поощрение за выполнение особо важных производственных заданий,
- премия за введение в срок или досрочно производственных мощностей и объектов,
- премия за улучшение конечных результатов хозяйственной деятельности,
- единовременное поощрение работников к юбилейным датам,
- единовременное вознаграждение за выслугу лет,

- вознаграждение за непрерывный стаж работы,
- вознаграждение по итогам года [21].

Для поддержания уровня квалификации работников, диктуемого производственной необходимостью, проводится ежегодная аттестация кадров. По результатам аттестации разрабатывается план организации повышения квалификации и переподготовки персонала, а затем совершаются кадровые перестановки.

Для последовательного повышения квалификации рабочих, получения ими технических знаний, необходимых для овладения передовой техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, тарифицируемых по более высоким разрядам данной специальности, организуются:

- производственно-технические курсы
- экономическое обучение

Единовременное пособие выплачивается:

- в связи с уходом на пенсию;
- работникам, достигшим юбилейного возраста 50, 55, 60 лет, награжденным грамотой, согласно приказу

Кроме того, производятся следующие доплаты:

- оплата ритуальных услуг
- в случае смерти в результате несчастного случая на производстве
- за вредные условия труда
- за вечерние и ночные часы
- за выходные и праздничные дни
- за сверхурочные работы
- пособия женщинам по уходу за детьми
- малообеспеченным и многодетным семьям и др.

Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов. Администрация совместно с комиссией по социальному страхованию решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путевок.

Комиссия осуществляет контроль за правильным начислением и своевременной выплатой пособий. Спорных вопросов по обеспечению пособий между работниками и администрацией предприятия не было.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия.

Важным стимулом на АО «Алмалыкский ГМК» является организация труда. Кабинет начальника цеха и мастеров отвечают современным требованиям, оснащены современной офисной мебелью, компьютерами, локальной (внутренней) телефонной сетью, установлены кондиционеры, используется все для того, чтобы труд был привлекательным. А условия труда для рабочих менее привлекательны: место, где рабочие отдыхают во время перерыва это небольшое помещение без отопления и воды.

Для того чтобы выяснить, какие же факторы наиболее мотивируют работников к трудовой деятельности, мы проведем опрос. В этом опросе для работников цеха была предоставлена возможность выбора 3 факторов, лично значимых для него в данный момент времени (таблица 3).

В следствии анкетирования были отнесены последующие свойства опрошенных:

- средний возраст работников, принимавших непосредственное участие в тестировании 45 лет;

– средний стаж работы 20 год.

Следовательно, респонденты прекрасно знают принципы и специфику работы, а значит осмысленно давали ответы на поставленные вопросы.

Вопросы были таковы условия труда удовлетворяет ли, режим работы существенно воздействует на мотивацию, размер заработной платы, атмосфера в коллективе, грамота, помещение фотографии на доску почета.

Таблица 3 – Результаты проведенного опроса

Наименование мотива	Количество человек	% выявления мотивации к трудовой деятельности
Материальная мотивация сотрудников	30	90
Условия труда	25	83
Хорошая атмосфера в коллективе	20	60
Возможность карьерного роста	16	52
Стабильность предприятия	14	45
Уважение со стороны руководства	13	42
Гибкий рабочий график	4	15

В результате проведенного опроса, выяснилось, что на разных уровнях управления, важными являются разные факторы мотивации. Так для работников более высокой должности это возможность карьерного роста, хорошая атмосфера в коллективе, а для рядовых работников это материальная мотивация, хорошие условия труда. Отсюда следует, что для каждого уровня управления нужен свой подход.

В цехе АО «Алмалыкский ГМК» не менее важным является вопрос текучести кадров. Существует два типа текучести кадров: активная и пассивная. Активная текучесть обусловлено неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.п.). Пассивная текучесть связана с неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированность, систематическое невыполнение

обязанностей, опоздания, появление на работе в нетрезвом состоянии и т.д.). Проанализируем, сколько работников и по какой причине было уволено из цеха за последние 3 года (таблица 4).

Таблица 4 – Уволенные из АО «Алмалыкский ГМК» за период с 2016 по 2018 год

Показатель	2016г (чел).	2017г (чел).	2018г (чел).
Среднесписочное число работников	109	114	122
Всего:	9	11	14
По сокращению штатов	–	–	3
По собственному желанию	5	7	6
По переводу	–	1	2
Уход на пенсию	2	1	1
За появления на работе в нетрезвом состоянии и прогулы	2	2	2

Из таблицы видно, что большинство работников, уволенных из цеха за последние три года, ушли по собственному желанию и практически все они рабочие. Это означает, что условия, созданные для работы, не соответствуют потребностям работников.

Для расчета текучести кадров воспользуемся следующей формулой:

$$K_T = \frac{Ч_y}{3} * 100 \quad (3)$$

где K_T – коэффициент текучести кадров;

$Ч_y$ – число сотрудников, уволенных из цеха;

3 – среднее число сотрудников занятых в течение года;

2016 год: $K_T = 9 / 109 * 100 = 8,3$

2017 год: $K_T = 11 / 114 * 100 = 9,6$

2018 год: $K_T = 14 / 122 * 100 = 11,5$

Таким образом, можно сделать вывод, что в 2018 году по сравнению с 2016 годом коэффициент текучести вырос на 3,2%. Следовательно, нужно проводить мероприятия по снижению текучести кадров, иначе руководство понесет потери связанные с:

1. Снижением производительности труда у рабочих перед увольнением.
2. Оформлением приема и увольнения работников.
3. Отбором, подбором и наймом персонала.
4. Необходимостью обучения и переобучения новых работников.
5. Недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых рабочих.
6. Наличием брака у вновь поступивших работников.

Таблица 5 – Степень удовлетворенности персонала системой материального стимулирования

Содержание вопроса	Кол-во уд. ответов	Доля уд. ответов от общего числа работников	Индекс удовлет. в.	Степень удовлет. в.
Ожидаете ли вы, что ваша успешная работа приведет к желаемому результату	88	72%	0,72	Высокая
Считаете ли вы, что полученные результаты приведут к ожидаемым вознаграждениям за этот результат	70	57%	0,57	Средняя
Какую ценность представляет для вас получаемое вознаграждение	99	81%	0,81	Высокая
Известен ли вам размер вознаграждения ваших коллег, получаемого за работу, аналогичную той, которую выполняете вы	50	41%	0,41	Средняя
Ваша реакция на сведения о более высокой оплате труда за аналогичную работу в вашем подразделении или в другом	30	25%	0,25	Низкая
Как вы оцениваете отношение к себе как к работнику со стороны руководства по получаемому вознаграждению	35	29%	0,29	Низкая
Какова ваша комплексная оценка получаемого вознаграждения	55	45%	0,45	Средняя
Считаете ли вы, что затраченные вами усилия на выполнение работы высокие	57	48%	0,48	Средняя

Продолжение таблицы 5

Считаете ли вы себя способным работником	112	92%	0,92	Высокая
Как вы оцениваете свою роль в процессе коллективного труда на вашем предприятии	102	84%	0,84	Высокая
Уверены ли вы в том, что получаемое вами вознаграждение справедливо по отношению к результатам вашего труда	25	21%	0,21	Низкая

Степень удовлетворенности, индекс удовлетворенности:

Высокая 0,7 – 1,0

Средняя 0,4 – 0,7

Низкая 0,0 – 0,4

По данным проведенного исследования определена степень удовлетворенности системой материального стимулирования.

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 4 параметра; средней – 4 и низкой – 3. Однако следует учитывать, что один параметр из среднего интервала близок к нижней границе по значению оценочной шкалы, и, следовательно, могут быть отнесены к низкой степени удовлетворенности.

В системе мотивации персонала АО «Алмалыкский» заработная плата в полной мере не выполняет своей стимулирующей функции, так как работники не довольны уровнем заработной платы на предприятии.

Нематериальные способы стимулирования труда: признание, похвала, грамота, помещение фотографии на доску почета, не оказывает влияния на мотивацию.

Таким образом, система материального стимулирования оценивается как удовлетворительная.

3 Разработка мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК»

3.1 Оптимизация материальной мотивации персонала АО «Алмалыкского ГМК»

Хорошо продуманная система мотивации позволяет эффективно управлять деловым поведением персонала, обеспечивая процветание организации. Многие российские компании стремятся создать условия для удовлетворения потребностей своих сотрудников и очень преуспели в этом. Практика показывает, что высокий уровень заработной платы и предложения полного социального пакета не всегда достаточны для мотивированной профессиональной деятельности. Сегодня обучение сотрудников и планирование карьеры, организация корпоративных мероприятий, диагностика деловой ситуации с привлечением внешних консультантов и проведение опросов персонала постепенно становятся привычными условиями труда работников организаций.

Задачи повышения производительности труда, как правило, напрямую связаны с необходимостью усиления командной мотивации, но смысл этой концепции в том, что мнения по-прежнему различны. Некоторые считают, что мотивация является неотъемлемой частью системы управления, которая не только позволяет сформировать правильное отношение к работе, но также объединяет усилия всех сотрудников для достижения общих целей организации. Другие сводят свое значение к набору определенных слов или, условно говоря, «красивых жестов», с помощью которых вы можете заставить сотрудника делать что угодно.

Различные интерпретации концепции мотивации привели к формированию многих решений этой проблемы. На практике наиболее часто используемыми методами являются поведенческие требования,

гармонизация заработной платы и компенсационный пакет. Однако нельзя упускать из виду случайность структуры большинства мотивационных систем и неизбежное снижение их эффективности, что отражается в замедлении и замедлении темпов роста компании, даже с учетом увеличения числа сотрудников и роста ее благосостояния.

Проблемы и «подводные камни» появляются уже на этапе оценки руководством работы персонала. Для рядовых подрядчиков ситуацию относительно легко решить: чем больше объем и быстрее завершить работу, тем больше денег получит сотрудник (загрузочный модуль, укладчик, упаковка, смотритель и т.д.).

К сожалению, этот подход не работает при оценке и мониторинге работы топ-менеджмента. Ведь результаты действий лидеров любого уровня могут очень часто появляться только через месяц, полгода или даже год. Многие директора пытаются устранить сбои в работе компании, увеличив размер бонуса. Они не учитывают тот факт, что самое главное в работе менеджеров – это не столько физический, сколько постоянно растущий интеллектуальный компонент. Если увеличение премии не приводит к желаемому результату, то в жилье есть механизм, который на первый взгляд не связан с общепринятой концепцией мотивации.

Как построить систему стимулирования на АО «Алмалыкском ГМК»? Невозможно дать универсальный ответ на этот вопрос. Развитие системы стимулирования часто оказывается «уравнением со многими неизвестными», которое должно учитывать несоответствующие цели и потребности разных сотрудников, цели организации, стратегию развития, имеющиеся ресурсы, политику управления персоналом и многие другие аспекты.

Каждая организация уникальна, и разработка системы стимулирования включает, в первую очередь: выявление и анализ некоторых особенностей корпоративной культуры (прежде всего ожиданий компании по отношению к сотрудникам) и мотивационного потенциала сотрудников,

анализ потенциала персонала и требований к работе, соотношение этих параметров, выявление демотивирующих факторов.

3.2 Нематериальная мотивация персонала АО «Алмалыкского ГМК»

Во многих теоретических научных работах описывается высокий потенциал нематериального стимулирования персонала. Несмотря на то, что это не деньги, данный способ приносит ощутимый результат для стимулирования активности труда сотрудников или персонал уже привык к материальным средствам стимулирования и они не вызывают у него ожидаемой трудовой активности. В нашем случае необходимо грамотное сочетание материального и нематериального стимулирования, поскольку на основании социологического исследования было выявлено, что сотрудники в большинстве нуждаются в улучшении материального поощрения.

Причем нематериальные способы мотивации могут носить как поощрительные, так и карательные способы воздействия.

К сожалению, в АО «Алмалыкском ГМК», такие методы стимулирования либо утратили свои позиции, либо не получили должного развития. Можно предложить ряд способов нематериального стимулирования.

1. Создать комфортабельную обстановку в коллективе. Комфорт трудовой среды может серьезно сказаться на социальном самочувствии сотрудников в АО «Алмалыкском ГМК», Так как в виду своей деятельности сотрудникам приходится сталкиваться с населением, решать их проблемы, быть не понятыми и оказываться в конфликтных ситуациях, то атмосфера в коллективе будет решающим способом мотивации. Если еще и коллектив характеризуется агрессивной средой, то в этом случае мотивации у сотрудников к трудовой деятельности не будет в должной мере. Для

каждого сотрудника должен быть выделен отдельный стол с перегородкой, ноут бук, интернет, как вариант может предусмотреть строительство комнаты отдыха для персонала. В ней должен быть обязательно мягкий диван, много растений и цветов, должна тихо играть релаксирующая музыка.

Обязательно должна быть построена столовая для сотрудников, в которой будут предлагаться вкусные блюда по приемлемым ценам.

Отдел кадров в АО «Алмалыкском ГМК», должен прикладывать все усилия для развития взаимоуважения, взаимопонимания среди сотрудников.

В этом случае можно предложить ряд мероприятий, сближающих коллектив и вырабатывающих корпоративный дух. Например, поездки на природу, пикники, посещение детских домов и приютов для животных в качестве благотворительных акций, организация поздравлений с днем

Рождения, празднование совместно нового года, 8 Марта и 23 февраля. и т.п.

2. Установить доску почета. Это является одним из способов мотивации персонала с помощью нематериальных средств. Это уже достаточно устаревший способ, и он достаточно ограничен пространством организации. Именно поэтому имеет смысл создания общедоступной электронной Доски почета, которую сможет просмотреть любой пользователь интернета. Сотруднику АО «Алмалыкском ГМК», очень приятно будет знать, что он находится на Доске почета и будет стремиться удержать позицию, а другие сотрудники будут стараться занять его место. Но этот способ будет действовать в отношении тех сотрудников, которые предпочитают славу, нежели деньги.

Предложить широкие возможности карьерного роста. Это является одним из способов мотивации сотрудников, который подходит для более широкого круга. Его нужно выстроить таким образом, чтобы более способные и умелые сотрудники могли занимать более высокие должности.

С этой целью нужно сформировать кадровый резерв, который будет сформирован из лучших выпускников ВУЗов. При этом список «лучших» должен формироваться на основании рекомендаций преподавателей кафедры, с учетом желания самих студентов. Из кадрового резерва и будет набираться персонал в АО «Алмалыкском ГМК». Стоит отметить, что АО «Алмалыкском ГМК», нужно разработать свой официальный сайт, на котором будет публиковаться информация о деятельности, о лучших сотрудниках и будет представлен открытый список кадрового резерва, любой желающий и сам резервист сможет постоянно проверять продвижение в очереди. Такая гласность позволит преодолеть трудоустройство по знакомству и связям, минуя кадровый резерв. При этом отдел кадров также должен проводить активную политику, обзванивая резервистов, налаживая с ними контакт.

Сотрудники набираются опыта, повышают квалификацию и по естественным потребностям стремятся занять более высокое должностное положение. К сожалению, лишь пятая часть сотрудников организаций, к пенсионному возрасту может с уверенностью заявить о том, что они смогли самореализоваться, достичь желаемого должностного статуса.

Для того, чтобы внедрить новые технологии в процесс управления развитием карьерой сотрудников АО «Алмалыкском ГМК», должна быть проведена научно-исследовательская работа кадровой политик РУз. Это позволит отразить специфику деятельности кадровых служб на территории РУз, также выявить проблемные области, определить эффективность управления развитием карьеры сотрудников. На основе чего необходимо разработать научно-методические указания по вопросам карьеры и как этим мотивировать сотрудников.

Внесение во внутренние нормативные акты, регламентирующие деятельность сотрудников занятости таких понятий, как «карьера», «развитие карьеры», «продвижение по карьерной лестнице», «управление

карьерным ростом» сделает возможным понимание сущности данных категорий.

Также необходимо сформулировать принципы управления развитием карьерного роста сотрудников АО «Алмалыкском ГМК», среди которых можно особо выделить:

- назначение на вышестоящую должность должно производиться исходя из результатов деятельности сотрудника;
- назначение на вышестоящую должность должно проводиться с учетом его уровня квалификации, знаний и умений;
- преимущество при назначении на вышестоящую должность должно отдаваться тем сотрудникам, которые обладают креативом, творческим мышлением, могут легко находить выход из проблемных ситуаций;
- назначаться на вышестоящие должности должны те сотрудники, которые имеют лидерские качества, что способствует управлению подчиненных ему сотрудников;
- при выборе сотрудников для назначения на вышестоящую должность должны учитываться: его возраст, опыт работы, специфика деятельности, семейное положение, время занимаемой последней должности, профессиональные навыки.

Так, отдел кадров АО «Алмалыкском ГМК», должен ежемесячно проводить оценку трудовой активности сотрудников, затраты времени на посторонние от работы дела. На основе чего делать выводы об эффективности деятельности сотрудников.

В целом, два материальный и нематериальный способы мотивации идеально было бы сочетать. В каких-то случаях материальное вознаграждение, в каких-то нематериальное. При это нельзя применять нематериальные способы мотивации в ущерб материальным. Они не должны взаимозаменять друг друга. При этом в системе мотивации должен

преобладать патернализм, забота о социально–экономическом самочувствии сотрудников. При этом должна сложиться атмосфера дружной команды, в которой взаимоотношения строятся не только на жесткости, беспрекословности, но и на взаимоуважении руководителей и сотрудников.

3.3 Направления оптимизации системы мотивации персонала АО «Алмалыкский ГМК»

Система мотивации существует практически на каждом предприятии. Однако с ее помощью многим предприятиям не удается добиться желаемых целей: повысить производительность труда, заинтересовать в результатах деятельности компании рядовых сотрудников и т.д.

В большинстве случаев причина подобных неудач в том, что система мотивации не учитывает особенностей конкретного предприятия: либо она сделана «по учебникам», либо досталась предприятию из советского прошлого, либо заимствована у компаний–конкурентов, сумевших добиться неплохих результатов. Копируя некоторые фрагменты системы стимулирования персонала, менеджеры не задумываются о том, что система мотивации каждого предприятия должна разрабатываться с учетом его специфики и особенностей персонала.

Для качественного изменения ситуации требуются полное или частичное перепроектирование системы стимулирования и повторное ее внедрение.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать,

- какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее;
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения [22].

Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

Определение целей, концентрация внимания на достижении желаемого дают возможность выработать критерии, с помощью которых каждый сотрудник способен оценивать деятельность (свою и других) с четко определенной точки зрения.

Основные цели мотивации на промышленных предприятиях и способы их достижения представлены в приложении А.

Системы стимулирования труда, помимо решения задач работодателя и удовлетворения потребностей сотрудников, должны выполнять и дополнительные функции:

- привлечение квалифицированных специалистов;
- сохранение групп профессионалов в течение необходимого срока.

Существует три наиболее важных условия создания эффективной системы мотивации:

- цели, которые предприятие стремится достичь благодаря новой системе мотивации;
- доступные финансовые и административные ресурсы компании, которые понадобятся для внедрения и поддержания системы;
- особенности бизнеса, стиль управления и корпоративная структура компании.

По мнению основателя современного менеджмента П. Дракера, «поощрительные доплаты всегда представляются как вознаграждение за высокое качество работы» [23].

Таблица 6 – Способы вознаграждения

Типы вознаграждений	Наименование
Материальное вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> - Заработная плата; - Участие в прибыли; - Бонусы и премии; - Дополнительные выплаты; - Отсроченные платежи; - Участие в акционерном капитале; - Нематериальное вознаграждение.
Нематериальное вознаграждение	<ul style="list-style-type: none"> - Жилищное и образовательное кредитование; - Бесплатные для сотрудников спортивные и культурные мероприятия; - Льготное медицинское обслуживание; - Льготы членам профсоюза/ветеранам компании; - Награды по результатам соревнований между отделами и подразделениями; - Различные формы страхования; - Оплаченные дни отсутствия на работе некоторым категориям сотрудников (учащиеся, женщины в декретном отпуске); - Корпоративные пенсионные программы; - Вознаграждения за выслугу лет; - Дополнительные отпуска.

Если, несмотря на положительный имидж предприятия, люди все же не желают хорошо работать, то постоянное повышение их заработной платы – вовсе не выход из ситуации. Использование имиджа в качестве

единственного стимула в этом случае приводит к следующим негативным последствиям:

- повышению затрат на содержание персонала;
- росту налоговых платежей и обязательных отчислений, связанных с увеличением фонда оплаты труда;
- снижению мотивации вследствие игнорирования других факторов.

Однако стремление руководства предприятия использовать в качестве мотиватора повышение зарплаты – вовсе не тупиковое направление. Оно приводит и к позитивным последствиям:

- компания, предлагая высокие ставки, имеет возможность привлекать наиболее ценных специалистов;
- люди, знающие ситуацию на рынке труда и размеры окладов в других организациях, стремятся сохранить место работы.

Выделим наиболее распространенные методы материального и нематериального вознаграждения и представим их в табл. 8.

Системы стимулирования труда индивидуальны, зависят от множества уникальных факторов, присущих конкретной организации, и не подлежат простому копированию. Их создание – большой труд руководителей и представителей кадровых, финансовых и экономических подразделений.

Для привлечения высококвалифицированных сотрудников нужно учитывать:

- текущую потребность в дополнительном персонале и возможную – в ближайшем будущем;
- способы мотивации, применяемые в других компаниях, средние ставки заработной платы, действующие в них, и др.;
- оптимальный в данный момент объем расходов на персонал;
- планируемый на ближайшие периоды (квартал, год) уровень расходов на работников.

Для сохранения состава сотрудников, уменьшения текучести кадров и мотивирования невозможно обойтись без согласования следующих факторов:

- доход каждого подразделения и компании в целом;
- организационная и управленческая структура предприятия;
- особенности работы (физическая, творческая, руководящая, административная);
- категории сотрудников (управляющий персонал и рядовые менеджеры, рабочие и ИТР, функционирующие в прибыльных и неприбыльных подразделениях);
- квалификация специалистов;
- степень ответственности, возложенной на сотрудника;
- сезонные колебания активности людей, взаимоотношения между работниками и отделами, уровень вредности и стрессогенности производства.

Соблюдение баланса этих факторов – необходимое условие для создания эффективной системы стимулирования труда.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3А51	Тожибоевой Х.Б.

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	<p>Рабочее место специалиста экономического отдела АО «Алмалыкский ГМК»</p> <p>Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения от разнообразных оборудования.</p> <p>Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует.</p> <p>Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций – мин.</p> <p>Исходные данные для составления раздела: Данные, предоставленные АО «Алмалыкский ГМК»</p> <p>Данные отчета по преддипломной практике.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Трудовой кодекс Республики Узбекистан, Отраслевое законодательство в сфере защиты труда.</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – системы социальных гарантий организации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Основы социальной политики промышленного предприятия,</p> <p>Прямые и косвенные стейкхолдеры промышленного предприятия,</p> <p>Система социальных гарантий промышленного предприятия,</p> <p>Социальное поведение сотрудников промышленного предприятия.</p>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и местной властью; – спонсорство и корпоративная благотворительность; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Деятельность промышленного предприятия в сфере охраны окружающей среды,</p> <p>Взаимодействие промышленного предприятия с местным сообществом и местной властью,</p> <p>Спонсорство промышленного предприятия,</p> <p>Благотворительность промышленного предприятия.</p>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Анализ правовых норм трудового законодательства; 	<p>Рассмотрение программ социальной ответственности предприятия за 2014 - 2018 гг,</p>

<ul style="list-style-type: none"> – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	Программа социальной ответственности и затраты на нее на 2019 г.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Табличные данные

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
-------------------------------------------------------------	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3А51	Мамбетова Х.Б.		

4 Социальная ответственность

Современный мир живет в условиях острых социальных проблем и в этой связи особенно значима социальная ответственность бизнеса – предприятий и организаций, связанных с разработкой, изготовлением и поставкой продукции и услуг, торговлей, финансами, поскольку они обладают основными финансовыми и материальными ресурсами, позволяющими вести работу для решения стоящих перед миром социальных проблем. Понимание лидерами бизнеса своего ключевого значения и ведущей роли в такой работе привело к рождению в конце 20–го века понятия «корпоративной социальной ответственности», которое стало важнейшей частью понятия об устойчивом развитии не только бизнеса, но и человечества в целом.

Социальная ответственность сегодня определяется как выстраивание деловым сообществом, отдельными корпорациями и предприятиями своей деятельности по следующим направлениям:

- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат, инвестиции в развитие человеческого потенциала;
- соблюдение требований налогового, экологического, трудового законодательства;
- эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и рост благосостояния своих акционеров;
- учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;
- вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообщества.

Сущность корпоративной социальной ответственности

В настоящее время сущность и содержание корпоративной социальной ответственности достаточно широко обсуждается. Тем не менее, единого взгляда на определение термина КСО, отражающего его сущность, пока не сформировалось. На это есть объективная причина – сфера ответственности бизнеса становится зыбкой и непонятной. Ясно, что бизнес отвечает перед акционерами за получение прибыли и выдачу дивидендов, перед клиентами – за качество продукта или услуги, перед государством – за уплату налогов и соблюдения законодательства. Есть ответственность отдаленная, и потому спорная. Отвечает ли, к примеру, бизнес перед обществом: если да, то перед кем конкретно, и за что? Отвечает ли бизнес за экологию, если он уже откупился от власти штрафами и продолжает загрязнять окружающую среду?

Под корпоративной социальной ответственностью чаще всего подразумевают концепцию, согласно которой бизнес, помимо соблюдения законов и производства качественного продукта или услуги, добровольно принимает на себя дополнительные обязательства перед обществом и своими работниками следовать высоким стандартам поведения в соответствии с этическими нормами, инвестировать в устойчивое развитие общества в местах его оперирования. Применительно к крупному бизнесу это означает, что экономическая эффективность не может быть самоцелью. Бизнес должен одновременно способствовать гармоничному развитию общества в целом.

Продуманная и эффективно работающая система КСО позволяет компаниям не только вносить позитивный вклад в социальное благополучие и экологическую стабильность, но и способствует повышению результативности и устойчивости бизнеса.

Наиболее ощутимый эффект внедрение КСО оказывает на рост нематериальных активов, усиление репутации и бренда. Косвенным доказательством позитивного влияния КСО на эффективность бизнеса

является также тот факт, что большинство крупнейших мировых корпораций одновременно занимают лидирующие позиции в области КСО.

Несмотря на то, что проследить прямую зависимость между КСО и финансовыми показателями достаточно сложно, такие попытки регулярно предпринимаются.

Вступая на путь социальной ответственности, компаниям важно грамотно рассчитать свои силы и имеющиеся ресурсы. Возможно, вначале не стоит замахиваться на многое, а лучше выбрать несколько приоритетных направлений и достичь максимальной эффективности в них. Впоследствии, наращивая опыт в области КСО, компаниям будет легче расширить перечень тем и направлений своей социальной ответственности. Таким образом, роль корпоративной социальной ответственности в корпоративном управлении заключается в предоставлении возможностей:

- увеличить прибыль, ускорить темпы роста;
- компаниям – получить доступ к социально ответственным инвестициям, при распределении которых инвесторы принимают во внимание показатели, характеризующие деятельность компании социальной и этической сферах, в области защиты окружающей среды; возможно, сократить операционные расходы, например за счет сокращения отходов производства или их переработки, увеличения эффективности использования электроэнергии или продажи переработанных материалов;
- «улучшить» бренд и репутацию, что поможет развить и открыть новые рынки и направления бизнеса;
- повысить продажи, лояльность клиентов (потребители хотят знать, что продукты произведены с пониманием ответственности по отношению к окружающей среде, а также других социальных

аспектов, некоторые потребители даже готовы платить больше за «ответственные» продукты);

- увеличить производительность и качество продукта (услуги);
- получить больше возможностей привлечь и удержать сотрудников (люди предпочитают работать в компаниях, ценности которых совпадают с их собственными);
- сократить претензии со стороны регулирующих органов;
- сделать более эффективным управление рисками;
- повысить конкурентоспособность.

Разработка программы КСО для предприятия

Определение целей и задач программы КСО

Таблица 7 – Определение целей АО «Алмалыкский ГМК»

Миссия АО «АГМК»	«Чтобы чувствовать себя хорошо»	Цели КСО
Стратегия АО «АГМК»	<ul style="list-style-type: none"> – качественные продукты, учитывающие потребности потребителей – довольные клиенты, потребители и партнеры по сотрудничеству 	1. Повышение качества жизни основных заинтересованных сторон компаний. 2. Улучшение имиджа предприятия, рост репутации.
	<ul style="list-style-type: none"> – мотивированные и высококвалифицированные работники – этичное производство с экономически устойчивым развитием 	3. Стабильность и Устойчивость развития АО «Алмалыкский ГМК» в долгосрочной перспективе. 4. Сохранение окружающей среды для последующих поколений
	<ul style="list-style-type: none"> – мотивированные и высококвалифицированные работники – этичное производство с экономически устойчивым развитием 	3. Стабильность и Устойчивость развития АО «Алмалыкский ГМК» в долгосрочной перспективе. 4. Сохранение окружающей среды для последующих поколений

Поставленные цели КСО постепенно интегрируют в стратегию АО «АГМК» заботится о благополучии:

- своих покупателей, предлагая им высококачественные продукты, способствующие хорошему самочувствию;
- сотрудников, создавая максимально комфортные условия труда, достойную оплату, уверенность в завтрашнем дне;
- клиентов, стремясь максимально удовлетворить их потребности и повысить эффективность работы.

Определение стейкхолдеров программы КСО

Таблица 8 – Определение стейкхолдеров программы КСО

Цели КСО	Стейкхолдеры
Повышение качества жизни основных заинтересованных сторон компаний.	Сотрудники компании, потребители компании
Улучшение имиджа предприятия, рост репутации.	Руководитель, эксперты и персонал
Стабильность и устойчивость развития АО «АГМК» УППТ в долгосрочной перспективе.	Сотрудники компании, потребители компании руководитель, эксперты
Сохранение окружающей среды для последующих поколений	Налоговые органы, государственные, Внебюджетные фонды

Определение элементов программы КСО

АО «Алмалыкский ГМК» небольшое предприятие по переработке молочной продукции. За год предприятие выпускает молочной продукции на 742 764,3 тыс сум, поэтому финансовые возможности его ограничены, но предприятие в свою программу КСО может включить следующие элементы.

Таблица 9 – Определение элементов программы КСО

Стейкхолдеры	Описание элемента	Ожидаемый
Население (родители и дети)	Социальные инвестиции Участие, посвященное ко Дню города	Организация досуга граждан города с детьми

Продолжение таблица 9

Население (родители и дети)	Социальные инвестиции Участие в турнире «Мама, папа и я спортивная семья»	Организация досуга граждан города с детьми
Руководство, сотрудники компании	Благотворительные пожертвования Передача своей продукции в «Дом престарелых»	Социально незащищенные слои населения
Специалисты, руководство	Денежные гранты Участие на номинацию «Лучший продукт года»	Улучшение имиджа предприятия, рост репутации.
Сотрудники компании	Социальные инвестиции Участие в программе по озеленению города	Сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями
Сотрудники компании	Социальные инвестиции Участие в программе по благоустройству близлежащей территории предприятия	Сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями

Затраты на программу КСО

Таблица 10 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятия	Ед. изм.	Цена	Стоимость реализации на планируемый период
Участие, посвященное Дню города	тыс. сум	200	200
Передача своей продукции в «Дом престарелых»	тыс. сум	380	380
Участие на номинацию «Лучший продукт года»	тыс. сум	350	350
Участие в программе по озеленению города	тыс. сум	160	160
Участие в программе по благоустройству близлежащей территории предприятия	тыс. сум	100	100

Предполагаемые затраты на мероприятия КСО составляют на 2017 год 1 190 тыс сум. Несмотря на финансовые трудности АО «Алмалыкский ГМК» УППТ затратив эти средства, получит следующие преимущества: социальная реклама компании, благополучие работников компании и

членов их семей, наличие налоговых льгот (поскольку благотворительность уменьшает налогооблагаемую базу компании).

Ожидаемая эффективность программы КСО

Таблица 11 – эффект от программы КСО

Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
Участие, посвященное Дню города	200	Повышение морального духа персонала	Улучшение Здоровья людей
Передача своей продукции в «Дом престарелых»	380	Установление связи с органами самоуправления. Улучшение имиджа компании	Помощь нуждающимся
Участие на номинацию «Лучший продукт года»	350	Улучшение имиджа Компании Привлечение инвестиций	Локальный
Участие в программе по озеленению города	160	Улучшение имиджа компании Установление связи с органами самоуправления.	Улучшение Экологической обстановки в регионе
Участие в программе благоустройству близлежащей территории предприятия	100	Улучшение имиджа компании Установление связи с органами самоуправления.	Улучшение экологической обстановки в регионе

Данные таблицы показывают, что мероприятия КСО подобраны правильно. Эффект для компании и эффект для общества является оптимальным. Затрачиваемые компанией в будущем средств на выполнение КСО адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

Вывод: Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность

позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их.

Заключение

Мотивация – это совокупность внешних и внутренних движущих сил, побуждающих человека осуществлять деятельность, направленную на достижение определенных целей, с затратой определенных усилий, с определенным уровнем старания, добросовестности и настойчивости. Существует также разница между понятиями «мотивация» и мотивирование». Мотивация – это, как правило, внутреннее побуждение человека к действию, а мотивирование – это внешнее побуждение, например, организации на человека, направленное на достижение целей именно организации. Исходя из определения, можно сделать вывод, что человек для достижения определенных целей затрачивает различные усилия, тогда задачей мотивирования становится побудить человека таким образом, чтобы он прилагал столько усилий, сколько необходимо для достижения положительного и качественного результата максимально эффективными способами в короткие сроки.

Таким образом, в основе любой человеческой деятельности лежат стимулы и мотивы, которые определяют поведение человека. Действия человека по отношению к потребности могут полностью или частично удовлетворять их, либо не удовлетворять вовсе. В последнем случае человек может выбрать другое поведение для того, чтобы достичь цели. Иногда уже осуществляемые действия меняют мотивы и стимулы. Иными словами, мотивация определяет целенаправленность действия, а деятельность обуславливает мотивацию.

Методы мотивации и стимулирования труда на предприятии принято разделять как материальные и нематериальные. Материальные в свою очередь подразделяются на денежные и неденежные. К денежным стимулам относят: заработная плата, премии, надбавки, доплаты, в свою очередь к неденежным относится: питание, путевки, страховой медицинский полис, мобильная связь, транспортные расходы и т.д.

Большинство руководителей российских компаний считают: материальное стимулирование является основным фактором развития коммерческих предприятий.

В условиях нестабильной экономической ситуации, а также жесткой конкуренции для того, чтобы оставаться конкурентоспособным, организация должна использовать действенную систему мотивации каждого работника. Если это система выстроена грамотно, руководство предприятия имеет возможность координировать усилия персонала и реализовывать потенциальные возможности коллектива для достижения поставленной цели. Современные теории мотивации, а также практические исследования доказывают, что материальные стимулы далеко не всегда являются рычагом для того, чтобы работник начал трудиться усерднее. На первый план выходят именно нематериальные стимулы персонала. Использование перечисленных выше ряда мотивационных управленческих инструментов в совокупности будет способствовать созданию надлежащих условий для реализации потенциала каждого работника строительной организации.

Анализ существующей системы мотивации на предприятии АО «Алмалыкский ГМК» показал, что большинство сотрудников недовольны действующей системой мотивации персонала. Следовательно, необходимо было разработать систему мотивации, удовлетворяющую запросам сотрудников и руководителя предприятия. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчинённых, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Было выявлено, что целесообразным является использование системного подхода в мотивации персонала, использовать различные методы на каждом уровне мотивации.

Системный подход предусматривает учет особенностей мотивации персонала на личностном, групповом и организационном уровнях.

Целью работы была разработка системы мотивации и стимулирования труда на базе предприятия АО «Алмалыкский ГМК» и ее апробация. Цель работы выполнена в полном объеме, система разработана и успешно внедрена на предприятии. Хочется отметить, что данная методика мотивации и стимулирования труда отвечает всем ранее заявленным требованиям.

Список использованных источников

1. Мескон М.Х. Основы менеджмента // М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2012. 702 с.
2. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие // Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2012. 363 с.
3. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1 // Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1993. 416 с.
4. Маслоу А.Х. Мотивация и личность 3-е издание // перевод А.М. Татлыбаевой, Питер, 2007г. 352 с.
5. Управление персоналом. - 2-е изд., перераб. - Казань: НИЦ ДОТ ИСГЗ, 2009. 70 с.
6. Управление персоналом: Учебник // Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2002. 477 с.
7. Управление персоналом: Учебник // Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2002. 488 с.
8. Управление персоналом: Учебник // Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2002. 608 с.
9. Анри Файоль. Общее и промышленное управление. Перевод на русский язык: Б. В. Бабина-Кореня. - М.: 1923 - 43 с. // Центр гуманитарных технологий.
10. Зельдович Б.З. Практический менеджмент: Учебное пособие // Б.З. Зельдович, Н.М. Сперанская, М.И. Фаенсон. - М.: Изд-во МГУП, 2012. 229 с.
11. Управление персоналом. - 2-е изд., перераб. - Казань: НИЦ ДОТ ИСГЗ, 2009. 72 с.
12. Иванова Т.С. Прекращение трудового договора по основаниям ч.1 ст.81 ТК РФ: конфликт интереса работодателя на эффективное осуществление кадровой политики, интереса работника на стабильные, длящиеся

- трудовые отношения и интересы государства на обеспечение занятости/ Т.С. Иванова // Трудовое право. - 2013. - № 5. С. 42-46.
13. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Аненко С.Н., Мерко А.И. Мотивация персонала. - М.: Альфа-Пресса, 2010.
14. Пономарев И. Измерение мотивации // Управление персоналом. - 2007. - N 11. 70 с.
15. Журнал судьбоносное десятилетие двадцать первого века АО «Алмалыкский ГМК» 2008-2018.
16. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебное пособие. - М.: Академический Проект, 2006. 144 с.
17. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2006. 304 с.
18. Закон Республики Узбекистан от 24 декабря 1998 г., №719-I «Об инвестиционной деятельности» / Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2013 г., № 1, ст. 1.
19. Указ Президента Республики Узбекистан от 31 марта 2017 г., №УП-4996 «Об образовании Государственного комитета Республики Узбекистан по инвестициям» // Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., №14, ст. 215.
20. Постановление Президента Республики Узбекистан от 23.12.2016 г., №ПП-2697 «Об Инвестиционной программе Республики Узбекистан на 2017 год».
21. Иностранные инвестиции и модернизация национальной экономики / Под. ред. д.э.н., проф. А.В. Вахабова. - «Молия», 2011. - С. 122.
22. Назаров Ш. Использовать инвестиционный потенциал / «Экономическое обозрение», №7, 2018. 31 с.
23. Туляков Э. Двусторонние инвестиционные договоры - правовая основа экономического партнерства / БПК, №2, 2018. 44 с.

24. Федяшева Г. Инвестиционный климат Узбекистана: международные рейтинги, региональный и отраслевой аспект / БПК, №5, 2018. - С. 41-42.
25. Альманах «Узбекистан-2017». - Ташкент: Центр экономических исследований, 2017. - С. 35-38.
26. Экономика Узбекистана информационно-аналитический бюллетень за январь-декабрь 2017 года. - Ташкент, 2018. - С. 5-6.
27. Документ НПА <http://www.regulation.gov.uz/ru/documents/1805> (дата обращения: 16.04.2019).
28. Официальный сайт АО «Алмалыкский ГМК» <http://www.agmk.uz> (дата обращения: 16.04.2019).
29. Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии. [Текст]: учебник. 1-е изд/ Иванюженко Р. С., Блинов А. П. Принципы работы с персоналом на крупном предприятии - СПб.: Наука, 2016г. 302 с.

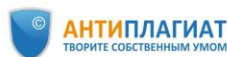
Приложение А
(справочное)
Цели мотивации и способы их достижения

Цели мотивации	Составляющие мотивации	Системы, методы, программы
Понимание и признание задач предприятия. Ориентация на перспективу. Согласование взаимных интересов	Культура компании – система общих для всего персонала ценностных ориентиров и норм	Нормативная разработка (своевременная корректировка) основных принципов руководства персоналом, структуры предприятия, стиля управления,
Развитие чувства принадлежности к коллективу, организации. Формирование единого восприятия общности как внутри, так и вне компании	Идентификация с фирмой – ее положительный образ в глазах персонала и во «внешнем мире»	Разработка и внедрение имиджевой программы на предприятии
Соотнесение затрат и результата, готовность к риску	Система участия – распределение самими работниками общего результата деятельности, развитие сотрудничества	Разработка и применение эффективных систем оплаты и стимулирования труда, методов распределения прибыли; участие в капитале, развитие отношений партнерства
Ответственность и самостоятельность управленцев, их конструктивное сотрудничество. Положительное отношение к подчиненным	Принципы руководства – предписания и нормативные положения для регулирования отношений между начальниками и подчиненными в рамках действующей в компании концепции управления	Разработка и внедрение положения об основных принципах управления (определение компетенций и порядка взаимодействия заместителей руководителя и т. д.). Применение системы обучения, развитие управленческих навыков
Социальная защищенность и интеграция с компанией. Ответственность перед подчиненными. Повышение трудовой активности	Обслуживание персонала – социальные льготы, услуги и преимущества, предоставляемые работникам независимо от их положения в компании и результатов деятельности	Проведение комплекса мероприятий, направленных на повышение безопасности труда, охрану здоровья, создание условий для отдыха, занятия спортом, заботу о работниках, нуждающихся в помощи
Участие в принятии решений на рабочем	Привлечение к принятию решений – согласование с	Установление порядка делегирования

месте. Вовлеченность в дела предприятия, возложение ответственности на себя	работником способов достижения целей	ответственности, определение ее форм, добровольное участие в принятии решений
Качественная работа сотрудников и самоконтроль, коллегиальность в общении с членами группы. Готовность и способность к решению проблем	Группы качества – объединения сотрудников, совместно решающих проблемы компании. Они организуются из людей, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания	Создание групп по управлению и координации деятельности компании
Ответственность коллектива и его членов. Взаимопонимание и сотрудничество. Самостоятельность в принятии решений	Автономные рабочие группы – структурные единицы, самостоятельно (полностью или частично) организующие свою работу	Создание постоянных или временных групп для выполнения определенных заданий или реализации проектов
Гибкость в достижении целей. Понимание рабочих взаимосвязей	Рабочие факторы – мероприятия, направленные на количественные и качественные изменения заданий и поля деятельности	Проведение работы по наполнению содержания труда, его обогащению, коллективной организации
Удовлетворенность состоянием рабочего места. Удовольствие от работы	Организация рабочего места – оснащение в соответствии с потребностями сотрудника	Применение современных технических и других вспомогательных средств для оснащения рабочих мест. Учет физиологических и психологических факторов для улучшения условий труда
Привлекательность труда, связанная с гибкостью рабочего графика	Регулирование режима работы – гибкий график, его приспособление к потребностям сотрудника и предприятия	Внедрение программ, направленных на сокращение рабочего времени, его регулирование различными методами, увеличение количества дней отпуска (в зависимости от выслуги лет)
Информированность о делах предприятия. Мышление и деятельность с позиций интересов фирмы	Информирование работников – своевременное доведение до них необходимых сведений о делах компании	Внедрение системы внутрифирменных коммуникаций
Положительное влияние на поведение и развитие	Оценка персонала – планомерная и	Введение регламентов, регулирующих

личности. Критичная оценка своих трудовых достижений	формализованная система аттестации с определенными критериями	жизнедеятельность предприятия, подразделений, сотрудников; определение критериев оценки работы
------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Приложение Б (обязательное) Отчет о проверке на плагиат



Отчет о проверке на заимствования №1



Автор: Тожибоева Хумора Бахтиёровна
Проверяющий: ApiCorp (support@tpu.ru / ID: 4)
Организация: Томский политехнический университет
Отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат» - <http://tpu.antiplagiat.ru>

ИНФОРМАЦИЯ О ДОКУМЕНТЕ

№ документа: 748655
Начало загрузки: 06.06.2020 07:18:04
Длительность загрузки: 00:01:20
Имя исходного файла: Неизвестно
Название документа: TPU920744.docx
Размер текста: 1 кБ
Символов в тексте: 155739
Слов в тексте: 29062
Число предложений: 832

ИНФОРМАЦИЯ ОБ ОТЧЕТЕ

Последний готовый отчет (ред.)
Начало проверки: 06.06.2020 07:19:25
Длительность проверки: 00:01:07
Комментарии: не указано
Модули поиска: Модуль поиска ИПС "Адилет", Модуль выделения библиографических записей, Сводная коллекция ЭБС, Коллекция РГБ, Цитирование, Модуль поиска переводных заимствований, Модуль поиска переводных заимствований по eLibrary (EnRu), Модуль поиска переводных заимствований по интернет (EnRu), Коллекция eLIBRARY.RU, Коллекция ГАРАНТ, Модуль поиска Интернет, Коллекция Медицина, Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU, Модуль поиска перефразирований Интернет, Коллекция Патенты, Модуль поиска общеупотребительных выражений, Модуль поиска "ТПУ", Кольцо вузов



ЗАИМСТВОВАНИЯ
8,43%

САМОЦИТИРОВАНИЯ
0%

ЦИТИРОВАНИЯ
3,97%

ОРИГИНАЛЬНОСТЬ
87,6%

Заимствования — доля всех найденных текстовых пересечений, за исключением тех, которые система отнесла к цитированиям, по отношению к общему объему документа.
Самоцитирования — доля фрагментов текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника, автором или соавтором которого является автор проверяемого документа, по отношению к общему объему документа.
Цитирования — доля текстовых пересечений, которые не являются авторскими, но система посчитала их использование корректным, по отношению к общему объему документа. Сюда относятся оформленные по ГОСТу цитаты; общеупотребительные выражения; фрагменты текста, найденные в источниках из коллекций нормативно-правовой документации.
Текстовое пересечение — фрагмент текста проверяемого документа, совпадающий или почти совпадающий с фрагментом текста источника.
Источник — документ, проиндексированный в системе и содержащийся в модуле поиска, по которому проводится проверка.
Оригинальность — доля фрагментов текста проверяемого документа, не обнаруженных ни в одном источнике, по которым шла проверка, по отношению к общему объему документа.
Заимствования, самоцитирования, цитирования и оригинальность являются отдельными показателями и в сумме дают 100%, что соответствует всему тексту проверяемого документа.
Обращаем Ваше внимание, что система находит текстовые пересечения проверяемого документа с проиндексированными в системе текстовыми источниками. При этом система является вспомогательным инструментом, определение корректности и правомерности заимствований или цитирований, а также авторства текстовых фрагментов проверяемого документа остается в компетенции проверяющего.

№	Доля в отчете	Доля в тексте	Источник	Ссылка	Актуален на	Модуль поиска	Блоков в отчете	Блоков в тексте
[01]	0,1%	2,99%	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/5	http://earchive.tpu.ru	04 Июн 2019	Модуль поиска Интернет	2	24
[02]	0,74%	2,95%	ВКР МУ 2018	http://portal.tpu.ru:7777	21 Окт 2019	Модуль поиска Интернет	4	20
[03]	2,87%	2,89%	не указано	http://unn.ru	08 Янв 2017	Модуль поиска перефразирований Интернет	2	1
[04]	0,04%	2,88%	TPU_VKR_53587.pdf	http://portal.tpu.ru	15 Июн 2016	Модуль поиска "ТПУ"	1	25
[05]	0,01%	2,84%	TPU_VKR_53687.pdf	http://portal.tpu.ru	15 Июн 2016	Модуль поиска "ТПУ"	1	23
[06]	0,07%	2,81%	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/4	http://earchive.tpu.ru	05 Мар 2019	Модуль поиска Интернет	1	18
[07]	0%	2,8%	TPU_VKR_54251.pdf	http://portal.tpu.ru	15 Июн 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	25
[08]	0%	2,79%	TPU_VKR_48572.pdf	http://portal.tpu.ru	13 Июн 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	23
[09]	0,95%	2,78%	Методические указания по ВКР_2016.p..	http://portal.tpu.ru:7777	29 Окт 2017	Модуль поиска Интернет	11	22
[10]	0%	2,7%	TPU_VKR_101890.pdf	http://portal.tpu.ru	05 Дек 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	23
[11]	0%	2,67%	Направления совершенствования сист..	https://yandex.ru	04 Ноя 2019	Модуль поиска Интернет	0	4
[12]	0%	2,67%	Загрузить	https://vfmei.ru	28 Дек 2018	Модуль поиска Интернет	0	6
[13]	0%	2,67%	https://www.vfmei.ru/wp-content/uploa..	https://vfmei.ru	06 Фев 2020	Модуль поиска Интернет	0	6
[14]	0%	2,65%	TPU_VKR_48560.pdf	http://portal.tpu.ru	13 Июн 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	20
[15]	0%	2,62%	Реферат - Нематериальная система мо..	http://studmed.ru	04 Мая 2014	Модуль поиска Интернет	0	8

[16]	0%	2,62%	Реферат Мотивация персонала предпр.	http://bukvasha.ru	28 Мая 2016	Модуль поиска Интернет	0	8
[17]	0%	2,62%	Реферат Мотивация персонала предпр.	http://bukvasha.ru	07 Мая 2017	Модуль поиска Интернет	0	8
[18]	0%	2,62%	Реферат: Мотивация как один из мето...	https://bestreferat.ru	22 Апр 2019	Модуль поиска Интернет	0	8
[19]	0%	2,62%	Реферат - Мотивация персонала предпр.	https://ronl.org	16 Июнь 2019	Модуль поиска Интернет	0	8
[20]	0%	2,62%	Мотивация персонала предприятия на...	https://works.doklad.ru	13 Мая 2020	Модуль поиска Интернет	0	8
[21]	0%	2,6%	Совершенствование системы управле...	https://otherreferats.allbest.ru	10 Фев 2019	Модуль поиска Интернет	0	8
[22]	2,48%	2,48%	не указано	не указано	раньше 2011	Модуль выделения библиографических записей	2	2
[23]	0,09%	2,36%	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/5	http://earchive.tpu.ru	06 Мар 2020	Модуль поиска Интернет	1	15
[24]	0%	2,2%	ТПУ_VKR_27024.pdf	http://portal.tpu.ru	05 Июнь 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	20
[25]	0,05%	2,19%	ТПУ_VKR_42128.pdf	http://portal.tpu.ru	10 Июнь 2016	Модуль поиска "ТПУ"	1	20
[26]	0%	2,17%	ТПУ_VKR_97486.pdf	http://portal.tpu.ru	29 Ноя 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	25
[27]	0,18%	2,09%	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/5	http://earchive.tpu.ru	15 Апр 2020	Модуль поиска Интернет	4	30
[28]	0%	2,09%	ТПУ_VKR_41790.pdf	http://portal.tpu.ru	10 Июнь 2016	Модуль поиска "ТПУ"	0	17
[29]	0%	2,05%	Стратегия мотивации - СТРАТЕГИЧЕСК...	https://studme.org	20 Мая 2019	Модуль поиска Интернет	0	27
[30]	0,14%	1,69%	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/5	http://earchive.tpu.ru	30 Апр 2020	Модуль поиска Интернет	4	18
[31]	0%	1,67%	Крисанов, Василий Алексеевич На при...	http://dlib.rsl.ru	20 Янв 2010	Коллекция РГБ	0	24
[32]	0%	1,64%	Гельвер, Игорь Валериевич диссерт...	http://dlib.rsl.ru	26 Янв 2011	Коллекция РГБ	0	19
[33]	0,26%	1,54%	http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/2	http://earchive.tpu.ru	25 Янв 2019	Модуль поиска Интернет	4	17
[34]	1,33%	1,36%	Создание эффективной системы мотив.	http://elibrary.ru	04 Авр 2016	Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU	3	1
[35]	0%	1,36%	Скачать Часть 5 (pdf) (8/10)	http://moluch.ru	08 Янв 2017	Модуль поиска перефразирований Интернет	0	1
[36]	0,09%	1,33%	БАКА/ЛАВРСКАЯ РАБОТА Тема работы В.	http://docplayer.ru	01 Ноя 2018	Модуль поиска Интернет	1	16
[37]	0%	1,16%	Герасимова, Ирина Владимировна дис...	http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Коллекция РГБ	0	16
[38]	0%	0,83%	А. М. Захарычева Влияние финансов...	http://dlib.rsl.ru	15 Мая 2018	Коллекция РГБ	0	13
[39]	0%	0,67%	Рябова, Марина Анатольевна диссерт...	http://dlib.rsl.ru	25 Дек 2015	Коллекция РГБ	0	10
[40]	0,67%	0,67%	не указано	не указано	раньше 2011	Модуль поиска общепотребительных выражений	24	24
[41]	0%	0,52%	Создание эффективной системы мотив.	http://elibrary.ru	04 Авр 2016	Коллекция eLIBRARY.RU	0	9
[42]	0%	0,43%	228068	http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	7
[43]	0,36%	0,36%	Приказ Министерства образования и н...	http://ivo.garant.ru	21 Июнь 2019	Коллекция ГАРАНТ	8	8
[44]	0%	0,36%	Приказ Министерства образования и н...	http://ivo.garant.ru	25 Июл 2019	Коллекция ГАРАНТ	0	8
[45]	0%	0,35%	Кузнецова, Екатерина Андреевна диссе...	http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Коллекция РГБ	0	4
[46]	0,35%	0,35%	не указано	не указано	раньше 2011	Цитирование	3	3
[47]	0%	0,33%	Аспекты обучения английскому языку...	http://elibrary.ru	10 Фев 2020	Коллекция eLIBRARY.RU	0	5
[48]	0%	0,29%	Чтоб лучше трудилось. Решение проб...	http://elibrary.ru	раньше 2011	Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU	0	1
[49]	0%	0,28%	Каталог дисциплин, преподаваемых н...	http://enu.kz	08 Янв 2018	Модуль поиска переводных заимствований	0	1
[50]	0%	0,28%	Сыса, Елена Александровна Обучение ...	http://dlib.rsl.ru	15 Окт 2019	Коллекция РГБ	0	3
[51]	0%	0,24%	Системный подход к мотивации персо...	http://elibrary.ru	25 Ноя 2016	Коллекция eLIBRARY.RU	0	2
[52]	0%	0,23%	Креативная экономика. № 5 (17), май 2...	http://bibliorossica.com	раньше 2011	Сводная коллекция ЭБС	0	3
[53]	0%	0,23%	Чтоб лучше трудилось. Решение проб...	http://elibrary.ru	раньше 2011	Коллекция eLIBRARY.RU	0	3

[54]	0%	0,22%	62911	http://e.lanbook.com	09 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	2
[55]	0,22%	0,22%	Лю Сяодун	не указано	29 Мая 2020	Кольцо вузов	8	8
[56]	0%	0,2%	70148	http://e.lanbook.com	09 Мар 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	3
[57]	0%	0,2%	Справочник психолога-консультанта о.	http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Коллекция Медицина	0	4
[58]	0%	0,19%	АКТИВИЗАЦИЯ ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИ...	http://elibrary.ru	11 Мая 2018	Коллекция eLIBRARY.RU	0	4
[59]	0%	0,18%	[С. Д. Резник и др.]; под общ. ред. С. Д. ...	http://dlib.rsl.ru	01 Дек 2014	Коллекция РГБ	0	1
[60]	0%	0,18%	Магистерская диссертация	http://studentlibrary.ru	27 Ноя 2017	Сводная коллекция ЭБС	0	3
[61]	0%	0,18%	Магистерская диссертация	http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Коллекция Медицина	0	3
[62]	0%	0,18%	English for managers (курс английского...	http://studentlibrary.ru	20 Дек 2016	Коллекция Медицина	0	3
[63]	0,05%	0,17%	Тимошук, Нина Александровна Конце...	http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Коллекция РГБ	2	4
[64]	0%	0,17%	Методы, проблемы и перспективы сов...	http://biblioclub.ru	раньше 2011	Сводная коллекция ЭБС	0	3
[65]	0%	0,16%	Перинатальный риск при преждеврем...	http://emil.ru	28 Апр 2017	Коллекция Медицина	0	4
[66]	0%	0,16%	Перминова, Дарья Алексеевна Модиф...	http://dlib.rsl.ru	27 Дек 2019	Коллекция РГБ	0	2
[67]	0%	0,16%	228036	http://biblioclub.ru	19 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	2
[68]	0%	0,16%	Глава 19. Подготовка магистров профе...	http://elibrary.ru	11 Мар 2020	Коллекция eLIBRARY.RU	0	1
[69]	0%	0,15%	СИСТЕМА МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА К...	http://elibrary.ru	11 Мая 2018	Коллекция eLIBRARY.RU	0	3
[70]	0%	0,15%	Бухгалтерское дело	http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Коллекция Медицина	0	3
[71]	0,14%	0,14%	Т. 2	http://dlib.rsl.ru	17 Фев 2014	Коллекция РГБ	1	1
[72]	0%	0,14%	Мотивация персонала как эффективны...	http://elibrary.ru	раньше 2011	Коллекция eLIBRARY.RU	0	1
[73]	0%	0,14%	Основные теории мотивации и их при...	http://elibrary.ru	02 Мая 2017	Коллекция eLIBRARY.RU	0	1
[74]	0,13%	0,13%	Стратегическое планирование развит...	http://elibrary.ru	раньше 2011	Коллекция eLIBRARY.RU	2	2
[75]	0,13%	0,13%	магистарская диссертация	не указано	10 Мая 2020	Кольцо вузов	5	5
[76]	0,13%	0,13%	Ким В.Л. Диссертация	не указано	06 Мая 2020	Кольцо вузов	5	5
[77]	0%	0,13%	Методология научно-исследовательск...	http://studentlibrary.ru	19 Дек 2016	Коллекция Медицина	0	3
[78]	0,12%	0,12%	Основные факторы, влияющие на мот...	http://refleader.ru	29 Янв 2017	Модуль поиска перефразирований Интернет	1	1
[79]	0,12%	0,12%	Зарубежный и российский опыт управ...	http://ivo.garant.ru	15 Янв 2017	Коллекция ГАРАНТ	4	4
[80]	0%	0,12%	МИКРОЭКОНОМИКА В 2 Т. Т. 1. ТЕОРИЯ...	не указано	22 Фев 2017	Сводная коллекция ЭБС	0	1
[81]	0%	0,11%	Варламова, Мария Александровна дис...	http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Коллекция РГБ	0	2
[82]	0,05%	0,11%	Диссертация Тэн В ДОТ	не указано	17 Мая 2020	Кольцо вузов	2	5
[83]	0%	0,11%	Колесова, Светлана Борисовна диссерт...	http://dlib.rsl.ru	раньше 2011	Коллекция РГБ	0	1
[84]	0,07%	0,11%	исслед.Дана	не указано	11 Мая 2020	Кольцо вузов	3	5
[85]	0,09%	0,09%	диссертация УП	не указано	10 Мая 2020	Кольцо вузов	4	4
[86]	0,04%	0,09%	Проблемы и пути совершенствования...	http://elibrary.ru	01 Сен 2017	Коллекция eLIBRARY.RU	1	2
[87]	0%	0,08%	Менеджмент	https://book.ru	03 Июл 2017	Сводная коллекция ЭБС	0	2
[88]	0%	0,08%	Использование нематериальной моти...	http://elibrary.ru	26 Дек 2015	Коллекция eLIBRARY.RU	0	2
[89]	0,07%	0,07%	Диссертация Конг Ц.1 курс ДОТ	не указано	17 Мая 2020	Кольцо вузов	3	3
[90]	0,07%	0,07%	УЧЕТНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОПЛАТЫ ТРУД...	http://elibrary.ru	03 Мая 2017	Модуль поиска перефразирований eLIBRARY.RU	1	1
[91]	0,05%	0,07%	Управление Конкурентоспособностью.	не указано	29 Мая 2020	Кольцо вузов	2	3
[92]	0%	0,06%	Компетентностно-ориентированное о...	http://studentlibrary.ru	20 Дек 2016	Коллекция Медицина	0	1

[93]	0%	0,06%	Анализ и проектирование системы мо...	http://biblioclub.ru	21 Апр 2016	Сводная коллекция ЭБС	0	2
[94]	0%	0,06%	Ефимов С. П. Анализ и проектирование.	http://dlib.rsl.ru	17 Фев 2014	Коллекция РГБ	0	2
[95]	0,06%	0,06%	Анализ системы мотивации и стимули...	http://elibrary.ru	27 Мая 2019	Коллекция eLIBRARY.RU	1	1
[96]	0%	0,05%	КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВЫПУСКН	http://elibrary.ru	раньше 2011	Коллекция eLIBRARY.RU	0	1
[97]	0,03%	0,03%	АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РАЗВИТИЯ ИННО...	http://elibrary.ru	11 Мар 2020	Коллекция eLIBRARY.RU	1	1
[98]	0%	0,02%	ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО	http://elibrary.ru	26 Мар 2020	Коллекция eLIBRARY.RU	0	1
[99]	0,02%	0,02%	Диссертация Бекмурадовой Асель 2	не указано	09 Мая 2020	Кольцо вузов	1	1
[100]	0,02%	0,02%	Барменкулова Т. -МАГИСТЕРСКАЯ ДИС...	не указано	08 Мая 2020	Кольцо вузов	1	1